

# Conversations

Quarterly review  
N°2 — 2021

for tomorrow

**The Future of Work  
Starts Now**

**| GET THE FUTURE  
YOU WANT**

# 行业 观点

---

...来自著名学者、  
经济学家和专家

---



伦敦商学院

## 混合模式如何改变 工作体验

Lynda Gratton,  
伦敦商学院管理实践教授

→ p.4



经济合作发展组织 (OECD)

## 年轻人未来的工作

Stijn Broecke, 经合组织高级经济学家  
Veerle Miranda, 经合组织高级经济学家

→ p.12



DEGREED

## 打破学位限制：提高技能 是未来工作的重中之重

Kelly Palmer, Degreed首席学习和人才官

→ p.22





---

**Lynda Gratton**管理实践教授，  
伦敦商学院

---

# 混合模式 如何改变 工作体验

琳达·格拉顿 (Lynda Gratton) 不仅是伦敦商学院 (London Business School) 管理实践教授，咨询机构HSM的创始人，还是一位获奖作家。她在“未来工作模式和企业的角色”这一主题上的写作非常出色。她撰写的10本书，已被译成20多种语言，售出超100万册。近期的新书是与安德鲁·斯科特 (Andrew J. Scott) 合著的《长寿人生 - 如何在长寿时代美好地生活》(The New Long Life - a framework for flourishing in a changing world)。

琳达的工作获得了全球范围的认可，例如，她曾获得印度Tata奖和澳大利亚AHRI奖，还是美国人力资源科学院 (NAHR) 的成员，伦敦商学院的最佳教师。她曾是世界经济论坛理事会成员，并任职于日本前首相安倍晋三的“设计100年生活社会委员会”，还曾担任过世界经济论坛领导力委员会主席。目前，Lynda是世界经济论坛全球未来委员会工作、工资和就业创造联席主席，同时也是Equinor的国际顾问委员会成员。

## 混合工作模式改变了我们对办公室的看法

**这**次疫情引发了全球工作方式的转变。我们正在从传统的、时间同步、地点固定、朝九晚五的工作模式，向一种混合的工作方式进行转变。但，改变的不仅仅是我们工作的方式、时间和地点，还有我们的工作体验。

我回顾与富士通全球人力资源主管Hiroki Hiramatsu的讨论。到2020年5月，只有15%的富士通员工认为办公室是最好的工作场所，大多数人更喜欢居家和办公室混合办公的模式。同年9月，他告诉我：“我们回不去以前了，很多人在通勤上浪费了两个多小时，我们完全可以将这些时间用在教育、培训和陪伴家人上”。

更重要的是，混合工作模式能创造更多机会来提升技能。正如Hiramatsu所说的，以前用在通勤的时间现在可以用于其他事情。并且，随着Coursera等低成本技能提升的平台提供的培训机会越来越多，混合工作的出现和常态化为员工创造了一个提升技能的绝佳机会。

## 混合工作模式为技能提升节省了时间

在线教育平台Coursera的首席执行官杰夫·马吉翁卡尔 (Jeff Maggioncalda) 论述了疫情发生后，在人们更加熟悉在线学习授课的情况下，需求发生了怎样的改变。他说：“这里涌现了大量的知识分享，还产生了接纳新鲜事物的精神。”世界各地的人们都纷纷拥抱数字化，变得更加富有创造力和协作精神。现在是一个利用新的学习习惯去促进技能提升的好机会，从某种程度上来说，这个机会是从人们释放出的时间所促成的。

大多数成年人都想要去学习和拓展技能，用来应对当前挑战和防范未来的冲击。通过鼓励员工利用这些空闲时间，管理者可以打造一个技能丰富、工作积极的队伍，员工也可以此获得更好的职位和更高的薪水。以IBM为例，该公司的内部聊天机器人Myca (我的职业导师缩写) 就是利用实时的内、外部

数据来描述员工当前的技能概况，向他们展示潜在的工作机会，并着重强调如何弥补技能缺陷。

公司如果抓住了这个机会，他们就能为员工职业发展创造机会。例如，美国电话电报公司 (AT&T) 每年投资超过2亿美元，为具有高价值的数字工作开发培训项目。此举创造了超过4200个核心职业，其中70%的空缺职位由公司内部填补。从现阶段看，领导者有真正的机会利用混合工作模式来促进员工的技能发展。现在，时间可以被重新利用，用于正式培训、微型学习、指导或网络工作。当然，对于居家办公的频率，不同的员工会有不同的偏好。

## 不同人居家办公的不同偏好

疫情导致全球范围内工作大规模转向混合和远程模式，使得人们对工作和生活之间的平衡、幸福、包容和个人偏好这些话题的讨论明显增加。在我们了解了适于不同工作安排的工作类型后，办公室也不再是工作唯一的最佳选择。正如我们的一位客户所提出的：“我们现在有机会重新定义办公室的用途。”

根据个人偏好不同，人们能力可以达到的生产力和业绩峰值变化是巨大的。在设计混合工作模式时，要考虑到员工偏好，并使其他人能够理解和适应这些，以保持员工对工作的热情和稳定产出。

对于英国电信公司BT来说，新冠疫情为磨练和促进其长久以来的居家工作原则创造了机会。首席创新合伙人尼古拉·米拉德（Nicola J Millard）认为，英国电信作为1992年大规模居家办公试验的早期采用者，其呼叫中心接线员体验到了居家办公对工作的积极影响，包括更有活力、更幸福、更高效。促使居家办公环境成功的关键是有一个专用的“办公室空间，即一个独立的房间，大的电脑屏幕和一把好椅子；并且由于居家办公环境和家庭之前缺乏客观的物理阻隔，需要有一个让员工在心理上建立进入工作状态的“准备就绪”仪式；以及用于维护‘在线办公协作’和‘离线养精蓄锐’边界的技术设备。

如果上述的一些条件无法满足，吸引和激励远程办公的员工会有不小的挑战，领导者必须有所理解。

## “居家办公”是一种非普适性的体验

由于家庭被隔离，工作者之间的界限正在消失。现在的多模式转换（工作、照看孩子、工作、准备午餐、工作、陪婴儿玩耍，等等）取代了之前的双模式转换（从家到工作、从工作到家）。每种模式转换都会对注意力和生产力产生不利影响，最终也影响到创造力。

高管们越来越能意识到这些远程办公的挑战和问题。但是在过去，他们对这些难处非常无知。因为在某种程度上来说，他们很可能会有个后勤团队（例如，保姆、管家、清洁工、园丁）替他们打理家事。

由于现在有各种隔离、封城和在家工作的指令，那些后勤团队也失去了光彩。高管们也愈发能感同身受受到工作和家庭带来的压力和挑战。这也使许多管理层拥有了一种以前所缺乏的理解和同理心。



或许正是这种油然而生的同理心为员工带来更多关注，也为在职父母们创造了公平的竞争环境。混合工作模式对那些有家庭或需照料他人的员工展现了更大的包容性。疫情对人们的生活造成了严重破坏，这也使得人们更渴望具备同理心的领导力，和可信任且公平的环境。在与世界各地客户的交谈中，我们发现这种对有同理心和公平领导方式的欣赏之情使得人们去看到了员工的其他面。在这种模式下，员工可以更轻松地讨论照料的职责和非工作相关的承诺，并平衡自己与整个团队的需要和手中事务的关系。英国保险公司在这种包容和公平方面做出了令人钦佩的成绩。

首席执行官 Matthew Wilson 及其首席审计业务官 Lorraine Denny 开启了新工作方式的设计和实施。通过随机挑选10%的员工，让他们在六个月的时间里共同工作，创造出一套名为“英国剧本”的新型混合工作的设想和方法。

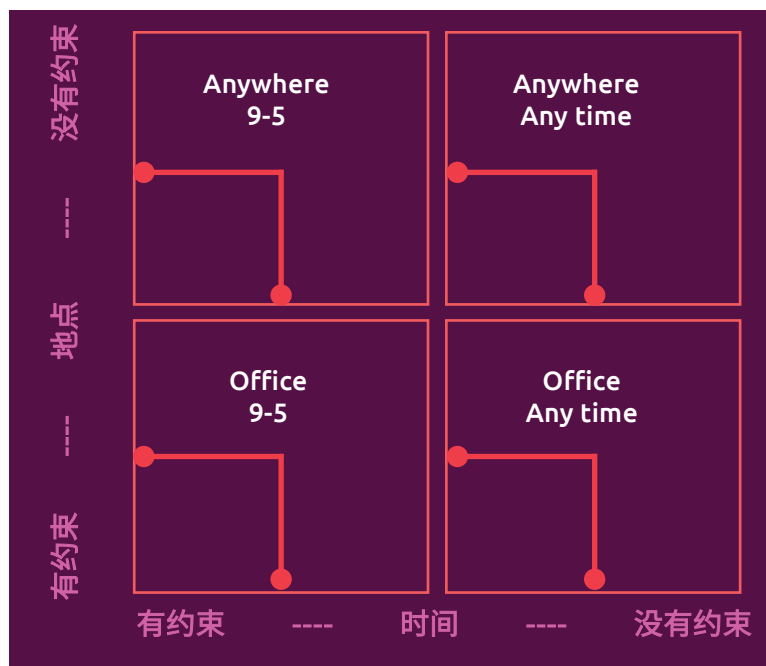


“混合工作模式对那些  
有家庭责任和需要照料他人的员工更具包容性。  
疫情对人们的生活造成了严重破坏，  
使人们更渴望具备同理心的领导力，  
和可信任且公平的环境。”

“居家办公”是一种非普适性的体验

在混合工作场所维持和建立参与感的关键是个人与团队之间的平衡之道。

### 工作安排的时间和地点



在考虑工作和任务时，首先要了解生产力的关键驱动因素：精力、专注力、协调和配合。对于一些工作来说，专注力是主要的生产力驱动因素。在家办公可以让员工以受到最少的干扰，并专注于手头任务。

“

在考虑工作和任务时，首先要了解生产力的关键驱动因素：精力、专注力、协调和配合。”

对于需要配合来驱动的工作来说，前往办公室办公更能为分享想法和团队合作提供机会。创建一个时间表，允许员工长时间与自然能量节奏保持同步，这样无论他们在何处开展工作，都会大有裨益。

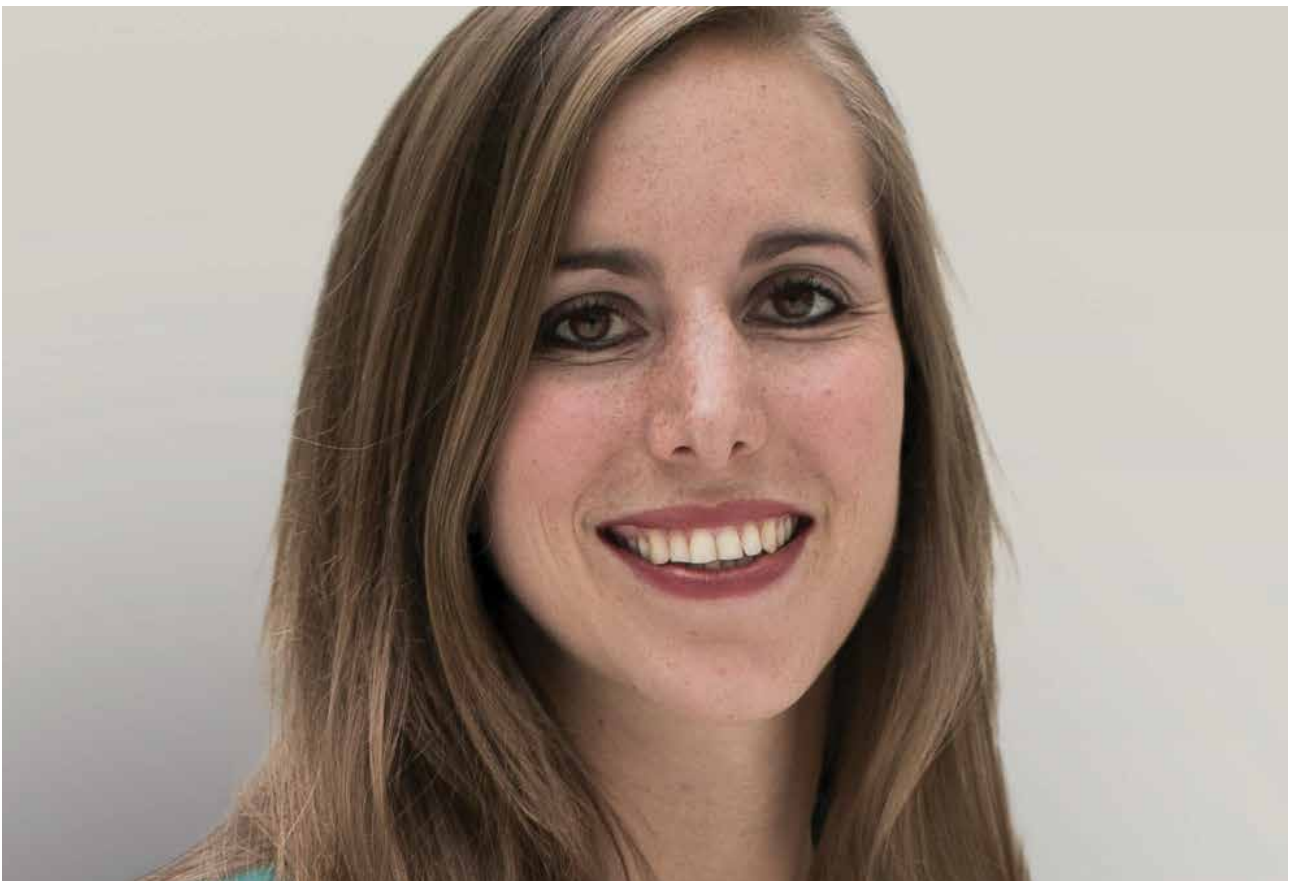
为了确保混合工作安排有效，领导者必须建立一个地点和时间场景，从而能够提高而不是降低生产力。在办公室工作有助于培养合作和信任关系，但如果长时间的通勤和伏案工作，只会消耗精力。

“

**关键点在于，首先判定主要工作和任务，确定每一项工作生产和绩效的驱动因素，并给予最适合的安排。”**

那么，管理者如何确保他们能够驾驭这种不断变化的工作模式呢？

- **乐于尝试：**个人工作偏好的清晰展现需要时间；在BT试验的早期阶段，居家工作的生产力在上升之前急剧下降。
- **与员工讨论个人偏好和基于职责的绩效驱动因素，并在之后对讨论过的因素进行评估：**混合工作模式并不是唯一不断变化的事物，员工的个人情况也会发生改变。
- **牢记权衡取舍：**在家工作会提高精力和注意力，但也会妨碍同事之间的协作。记住，员工会有不同的偏好。
- **对在家办公的要求保持开放和理解：**不是每个人都有机会获得理想的工作环境。例如，有些员工会很高兴在家办公，因为这可以提高他们的办公时的专注度，而另一些员工可能会因缺乏合适的家庭办公室环境而降低工作效率。
- 最后，混合工作模式带来的空闲时间需被真正利用起来。**允许员工把握新的学习机会**，为渴望学习的人，加大资源的投入。



---

## Stijn Broecke and Veerle Miranda

资深经济学家

就职于经济合作与发展组织 (OECD)

---

# 年轻人 未来的工作



斯蒂恩·布罗克 (Stijn Broecke) 是经济合作与发展组织 (以下简称为经合组织) 的资深经济学家, 领导着经合组织的 “未来工作” 计划。他拥有伦敦大学经济学博士学位, 并且有着超过15年的政府 (莫桑比克和

英国) 及国际组织 (非洲开发银行和经合组织) 工作经验。

维尔勒·米兰达 (Veerle Miranda) 是经合组织就业、劳工和社会事务理事会社会政策部门的资深经济学家。她拥有天主教鲁汶大学经济学博士学位和德国基尔世界经济研究所国际经济政策研究先进研究硕士学位。她领导经合组织青年政策方面的工作, 并就各种社会、就业和教育政策问题撰写了大量文章。



“  
未

来已经到来，只是没有匀称的铺开。”

这是出自于美裔加拿大推理小说作家威廉·吉布森最广为流传的一句名言。虽然

可以从诸多角度解释吉布森的话，但它似乎非常适合用来描述当前劳动力市场趋势下对不同社会经济群体产生的影响。

技术进步、人口老龄化和全球化是劳动力市场变化的主要驱动力。例如：

- 在经合组织国家，过去十年中互联网用户的人口比例增长了30%，在希腊、墨西哥和土耳其，这个比例翻了超过两倍。<sup>1</sup>
- 2020年，经合组织平均每100名工龄在15-64年间的员工中就有28人的年龄在65岁以上，预计到2050年这个数量将增长60%，这可能导致人口老龄化速度加剧中国家的合格劳动力短缺。<sup>2</sup>
- 在2015年，大多数欧洲国家30%至50%的商业领域的就业由国外市场的消费者维持。<sup>3</sup>

这些趋势共同影响了就业机会和工作性质，以及这些工作所需的技能。其中一些改变会在未来几十年内逐渐发生，而其它改变会在短短数年内发生并且意义重大。

1 OECD, “Measuring the Digital Transformation, A Roadmap for the Future,” March 2019. [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-transformation\\_9789264311992-en;jsessionid=d9nJc9iR4ybd3Y3kQBusJQMa.ip-10-240-5-106](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/measuring-the-digital-transformation_9789264311992-en;jsessionid=d9nJc9iR4ybd3Y3kQBusJQMa.ip-10-240-5-106)

2 OECD Population Projections. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=POP PROJ>

3 OECD, “Employment and Global Value Chains (GVCs),” March 2019. <https://www.oecd.org/sti/ind/trade-in-employment.htm>

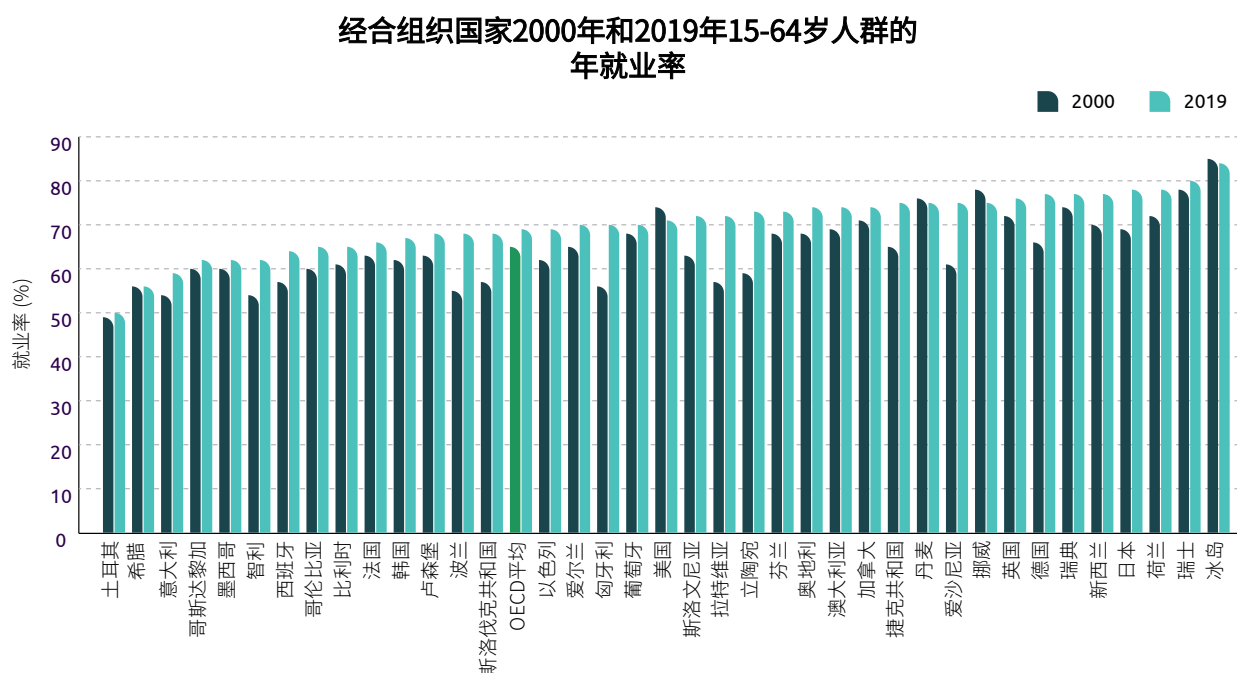
《2019年经合组织就业展望》显示，经合组织国家的劳动力市场正在经历重大转型。换句话说（或者用吉布森的话说）：未来已经到来。

在这些趋势中有很多好消息。例如，在过去二十年中，经合组织国家的高技能工作岗位份额增长了25%，预计这一趋势将持续下去。

“在过去二十年中，经合组织国家的高技能工作岗位份额增长了25%，预计这一趋势将持续下去。”

对人力资源行政人员和IT技术支持人员的需求有所增加，而对制造业人员的需求有所下降。也没有什么理由担心未来会失业。实际上，虽然技术会导致某些工作消失，但是它也能创造更多的工作，通常来说会是更好的工作。以前的技术革命就是这样，没有理由相信这次会有所不同。平均而言，经合组织国家的就业率从2000年的65.5%上升到2019年的68.8%——这是过去20年来的最高水平（见图1）。

图 1: 经合组织国家就业率上涨



资料来源：经合组织国际数据库：按性别和年龄指标分的劳动力



## 低技能成人参加培训的 可能性平均比高技能成 人低40% ”

然而，有一些显著的风险已经初露端倪。尤其是经合组织2019年就业展望所强调的，不平等现象加剧和劳动力市场差异是经合组织国家未来几年面临的<sup>1</sup>最大挑战之一。自动化的风险对于低技能工人来说是最高的，所以裁

员的风险对于这些工人来说也是最高的。但是低技能成人参加培训的可能性平均比高技能成人低40%。近年来，低技能工人面临着越来越高的低收入风险，失业现象也有所增加。这些差异可能表现为每个人获得工作的机会不同，也表现为这些工作的质量差异。此外，随着新的工作岗位在非失业地区的产生，区域不平等现象可能进一步加剧。

虽然工作的未来带来了许多新的机会，但也有迹象表明，一些群体没有做好利用这些机会的充分准备，而通常他们往往也是最容易受到风险影响的群体。其中一个群体是年轻人，特别是低技能年轻人。

经合组织估计，经合组织国家平均有15%的工作面临被自动化替代的高风险。然而，对于年轻人来说，这一风险高达23%，因为入门级工作往往有很高比例的常规、非认知任务，这些任务更容易自动化。



**Stijn Broecke**  
经济合作与发展组织  
资深经济学家



**Veerle Miruman**  
经济合作与发展组织  
资深经济学家

“随着一些入门级工作的消失，  
如今的年轻人面对着与  
十几二十年前开始工作的年轻人  
截然不同的劳动力市场。”

随着一些入门级工作的消失，如今的年轻人面对着与十几二十年前开始工作的年轻人截然不同的劳动力市场。经合组织《2020年就业展望》呈现的证据表明，劳动力市场变化的更多比例是由于年轻人从事不同种类工作，而不是因为老员工被取代。

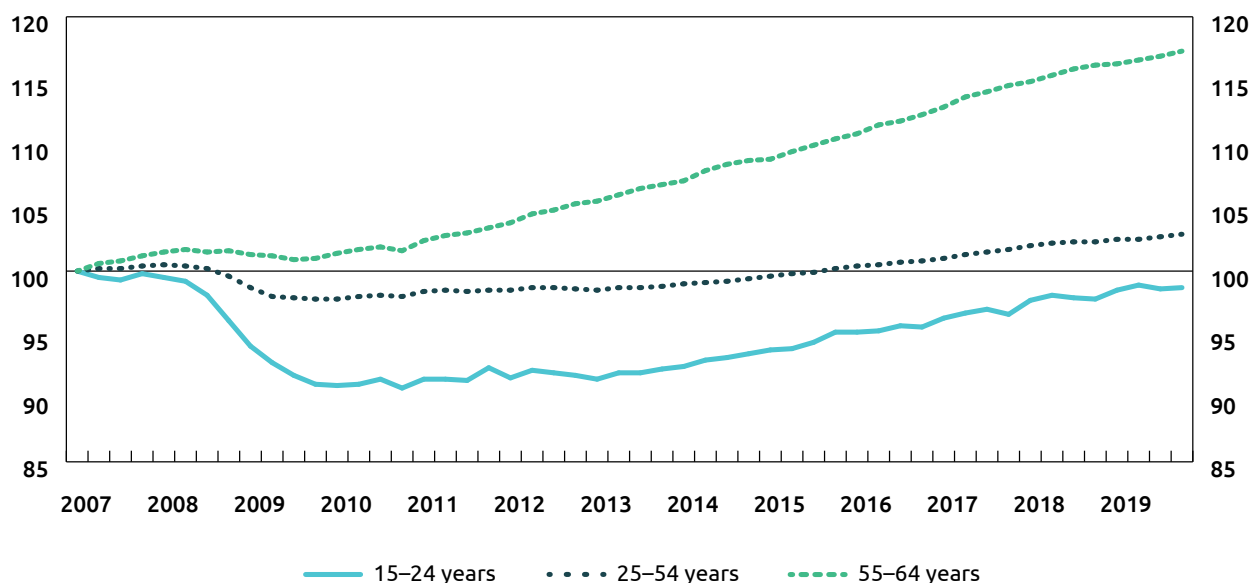
因此，非常重要的一点是，教育体系应积极响应劳动力市场的这些变化，确保年轻人具备雇主所需的技能。实现这一目标的一个方法是加强教育界和职场之间的紧密联系，例如通过更多基于工作环境的工作本位学习（如德国的学徒制度）以及由社会伙伴参与其中的课程设计。

与此同时，人们对正在出现的一些新工作的质量感到担忧。例如，年轻人更有可能在零工经济中工作，在这种经济中，社会保护、薪酬和监管往往低于其他经济部门。虽然零工经济在总体就业中所占的份额可能仍然相对较小，但它一直在快速增长。其他类型的非标准合同受保护程度较低，且经常被用于雇用年轻人。例如，临时合同的比例占几个经合组织国家所有年轻人合同的一半以上，无薪实习也在增加。

2008年全球金融危机给年轻人造成了巨大的损失。就业和其他劳动力市场最终花了十年时间才恢复到危机前的水平（见图2），给年轻人的职业生涯留下了难以抚平的创伤。这种长期影响通过两个渠道发挥作用。对于那些在进入劳动力市场后无法找到工作的人来说，困在失业期，尤其是不活跃期会影响他们未来的就业和收入前景。但是，即便是对于那些找到工作的人来说，如果他们不得不接受低水平的入门级工作，如果他们的流动性受到更有限岗位空缺的连累，又或者他们不太能获得培训和晋升机会，他们也会长期处于劣势中。

图 2: 就业率趋势

经合组织2007年第一季度至2019年第四季度按年龄组分组的  
平均就业率（2007年Q1=100%）



资料来源：欧洲和国家劳动力调查



不幸的是，新冠疫情扭转了失业率长达十年的下降趋势，并加剧了现有的挑战。许多年轻人在受封锁影响最大的行业和物理隔离措施最多的地方工作，特别是在酒店业、娱乐业和非食品零售业。由于他们往往积累较少公司特定所需的技能和经验，作为最新入职的年轻人也是最早离职的。

**“年轻人失业率在新冠流行期间攀升——到2020年底，经合组织15-29岁的年轻人失业率达到14%，而总体的失业率为6.9%。”**

因此，年轻人失业率在新冠流行期间攀升并不奇怪——到2020年底，经合组织15-29岁的年轻人失业率达到14%（见图3），而总体的失业率为6.9%。此次危机对年轻人失业率的影响是总体的两倍，到2020年底，经合组织有2340万年轻人失业。此外，2020年第二季度，年轻人的工作时间同比下降了26%（比青年人和老年人高11个百分点），并且年轻人的工作时间恢复到危机前水平的速度要慢得多。

截至2020年底，经合组织国家15-29岁的年轻人中既没有就业也没有接受教育或培训（NEET）的比例为12%，与一年前相比，年轻NEET人数增加了290万。

---

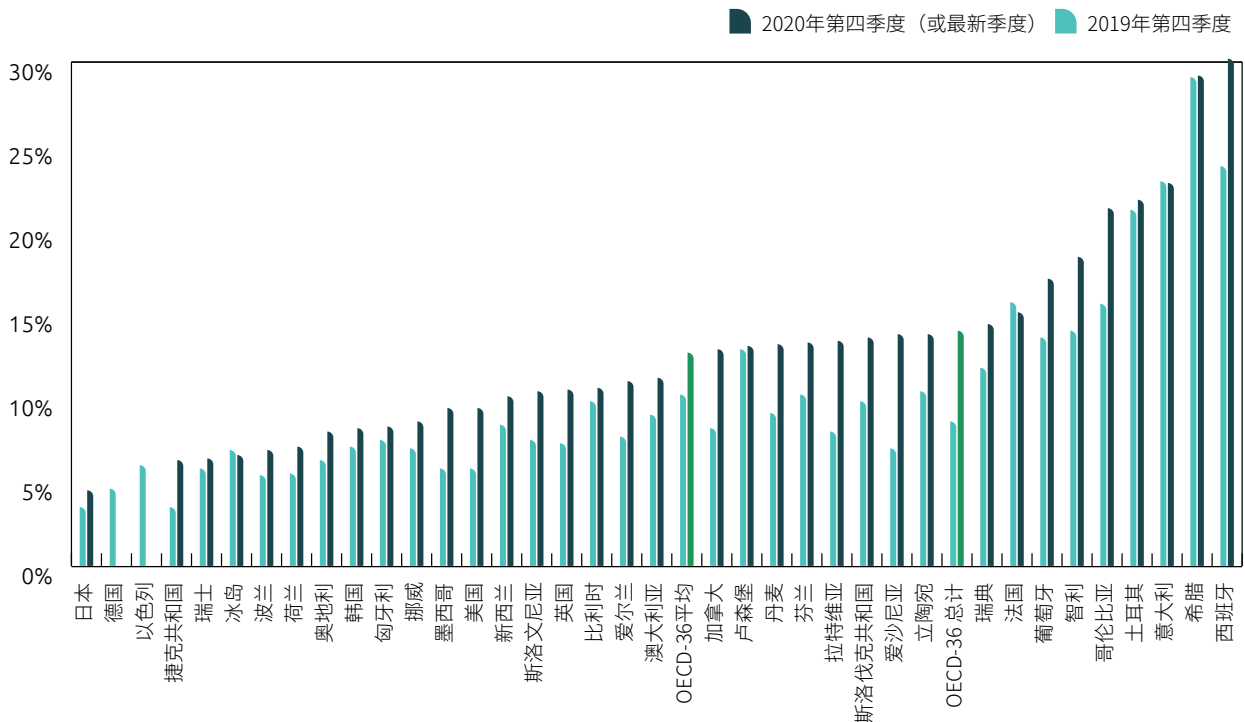
26%

2020年第二季度，  
年轻人的工作时间同比下降了26%  
(比青年人和老年人高11个百分点)。

---

图 3: 15至29岁年轻人失业率

2019年第四季度和2020年第四季度（或最新季度）的  
15-29岁年轻人失业率在青年劳动力市场占比对比



资料来源：欧洲和国家劳动力调查

注：数据没有经季节性调整。以色列的统计数据由以色列有关当局提供，并由以色列有关当局负责。经合组织使用这些数据不损害戈兰高地、东耶路撒冷和以色列在国际条款下的约旦河西岸定居权

正如我们在2021年更新的经合组织《青年行动计划》中概述的那样，为了避免全球金融危机引起的同样错误，经合组织国家必须制定一系列措施来保护这些年轻人的事业，例如通过：

- 确保所有年轻人都能习得相关技能
- 支持年轻人进入劳动力市场
- 消除社会排斥，将促进青年福祉置于经济成果之上

自新冠肺炎爆发以来，大多数经合组织国家政府确实采取了针对年轻人的措施，尽管这些措施在范围和形式上有很大不同。经合组织即将发布一份关于这一主题的政策简报：各国在新冠肺炎危机中采取了哪些措施支持年轻人？正如简报中所述，迄今为止，最常采用的措施是职位保留计划和招聘学徒及年轻人从事全职工作的财政激励。相比之下，只有大约一半的经合组织国家为年轻人提供了紧急收入援助，并且这些措施的范围仍然有限。类似的结果在年轻人心理健康方面也可以看到。虽然几乎一半的经合组织国家已经落实了支持年轻人心理健康的倡议或新资金，但这些往往只代表了适度的变化。据部分经合组织国家提供的数据，2021年3月，年轻人患上抑郁或焦虑的可能性比普通人群高30%至80%。考虑到新冠肺炎危机会继续给年轻人的心理健康带来巨大危害，现在和危机之后都需要作出更长期的财政承诺和综合政策行动。

早期行动确实是降低长期损害的最佳方式，并且相较于年轻人在未来会积累到的利益，所采取的行动的财政成本很小。对于一些年轻人来说，危机的影响只是暂时的，但对很多其他人来说将需要额外的帮助。

用威廉·吉布森（William Gibson）的话来说，我们需要确保更公平地分配未来的工作机会。



---

**Kelly Palmer**首席学习和人才官

---

# 打破学位限制： 提高技能是 未来工作的 重中之重



凯利·帕尔默（Kelly Palmer）是未来工作、学习和职业发展的思想领袖。她是一家教育科技公司的首席学习和人才官。她是《专业知识技术的‘经济学’：最聪明的公司如何利用知识参与

市场、竞争和成功》（The Expertise Economy: how the smartest companies use learning to engage, compete and succeed）一书的合著者，也是LinkedIn的前首席学习官。在LinkedIn工作之前，Kelly也担任过雅虎培训的副总裁，并在太阳微系统公司担任学习、企业并购和产品开发等高管职务。



**在** 在我们的著作《专业知识技术的‘经济学’》中，我的合著者大卫·布莱克（David Blake）和我强调了持续学习的必要性，学习如何成为企业的竞争优势，以及为什么提高员工技能是我们最紧迫的问题。这些问题的重要性随着新冠疫情COVID-19大流行而加速了。由于数字化转型的快速发展、技术进步等这些对未来工作和技能的影响，让现在比以往任何时候都更需要专注技能和学习。

如今的员工需要一直学习，他们不能只依靠四年的大学教育学到的知识来度过整个职业生涯。各行各业的每个职能都在转变，因此人们需要不断学习新技能。技能变得更加重要，因为随着公司意识到重要的不是你知道什么，而是通过你的所学你能做到什么。

在过去的几年里，许多公司，如IBM，苹果，以及Google已经宣布，他们提供的工作不再有学历要求。我们将看到更多的公司追随这个趋势，意识到有很多尚未被发掘的人才因缺乏大学学位而没有得到工作机会。太多上过学，有工作经验，或者有适应能力和学习能力的人错过了好的工作机会。按简历细分人才时，人才却也被忽视了。

“

**如今的员工需要一直学习，他们不能仅仅依靠四年的大学教育学到的知识来度过整个职业生涯。”**

即使人们已有大学学位，但仍然有强烈不断提升技能的需求。每个职能都在经历转变，一些工作岗位被自动化取代，其他工作发生巨大变化，并且每天都有新的工种和新的岗位职责产生。这就要求每个人都掌握新的技能。例如，软件开发人员需要学习最新的开发技术，并了解人工智能和机器学习带来的影响。人力资源的职能现在需要考虑数据洞察和人员分析。学习的能力也需要跟上所有新学习技术被创造的步伐。世界经济论坛指出，到2030年，我们需要提高10亿人的技能。这意味着，如果想要应对这一挑战，我们需要以截然不同的方式思考企业学习。

**了解人们如何学习：改变过时的学习方式，培养有能力的员工。**

当我转行专注于学习领域时，我惊讶于在企业环境中的学习方式是多么过时。企业还在以传统大学基于讲座的授课模式做“培训”，并且非常注重知识共享。研究表明，基于讲座的学习并不是一个非常有效的模式，因为人们压根不会记住所学的内容，除非能应用在实际工作中。相比之下，通过不同的资源和工具学习会更有效和多样化。例如，人们可以学习的各种方式有——观看视频、收听播客、阅读书籍、练习技能、获得反馈以及在工作流程中向同行学习。通常这种类型的学习算不得“正式的”学习方式，但确实学习就是这么发生的。企业环境中的学习正在从纯粹的知识共享发展到真正的技能培养，公司意识到我们需要重新思考我们的学习模式，以应对提高员工技能的挑战。

根据我们在Degreed进行的最新研究了解到，当多种学习方法融合在一起时，人们会学习得更好<sup>4</sup>。然而，太多公司还困在工作如何进行以及人们如何在职业生涯中成长和发展的旧观念里。在过时的学习模式中，雇主以“一刀切”的模式告诉员工学习什么以及何时学习。通常这种学习任务会基于经理的要求或是复杂的能力模型。

“

**最重要的是了解激励每一个人学习的动力都是什么，以及如何根据个人的职业目标和公司的战略重点确定最关键的技能。”**

如今，关于学习最重要的是了解到什么因素能激励每个人学习，什么样的学习是与之最相关的，以及管理者和领导者如何根据个人的职业目标和公司的战略重点提供指导，以确定最关键的技能。同样重要的是，人们每次应该只聚焦在一点点技能上，这有助于员工减少不堪重负的感觉。这种学习模式听起来可能很简单，但对大多数公司来说，这是一个巨大的思维转变。

<sup>4</sup> Degreed, "How the Workforce Learns," 2019.



“同样重要的是，人们应该每次聚焦在少数技能上，这有助于减轻员工不堪重负的感觉。”

大多数公司的学习和人才战略并不包括科学告诉我们的如何有效学习。公司应该给予员工更多的学习空间，并在职业目标和商业目标的指导下帮助他们朝着正确的方向前进。一个很好的例子是Visa L&D团队如何将其学习文化重塑为以员工为导向的学习文化。这项工作的核心是通过Visa大学建立一个学习技术系统（由学位提供动力）。该技术生态系统为20000名员工提供基于兴趣或需求的个性化学习内容，并主动推荐给他们在全公司范围内有资格完成的项目或任务。

## 通过技能战略展示对员工的承诺

设定一个明确的技能战略需要符合行业和公司的战略愿景。它将寄希望于员工不断学习，识别和填补技能差距上，以及保持职场竞争力。例如，收集数据和见解以了解行业和就业趋势，了解某些工作是如何因技术或自动化而发生变化的，以及确定哪些技能可能是最需要的三个关键要素。然后，关键是确定公司需要如何适应这些变化。

这一战略的核心是公司和个人需要思考他们拥有的技能和他们需要的技能。许多公司都没有员工技能的基线，也就很难衡量进步。组织可以在技能战略中使用技能升级（教授新的技能或增强现有能力以提升当前角色）和技能再培训（学习一套全新的技能以发挥全新的角色）的方法。

了解员工的技能有多方面的好处。例如，如果企业知道员工拥有哪些技能，就更有立场去做裁员或重新部署的艰难决定。在寻求新的商业机会时，公司可以寻找内部人才来满足需求，而不是在外部招聘。许多公司发现，团队里不具备有关键技能的员工时，他们可选择再培养或提高现有的技能。

要考虑提高技能战略，公司应首先明确能够保持业务竞争力的关键技能。一旦确定了这些关键技能，公司就可以设计和开发学习计划，帮助员工培养这些关键的未来技能。



例如，在Degreed, 我目前正在与我们的销售组织合作制定一个提高技能的战略。与大多数销售组织一样，我们的销售团队需要在瞬息万变的环境中有效地传达产品的价值。为了确保团队为未来做好准备，我们确定了三个关键技能：批判性思维、敏捷学习和同理心。为了在我们的销售团队中建立这些技能的基线，找出技能差距，并衡量进度，每个销售代表需使用Degree Skill Review来评估自己与这三个关键技能的差距。他们会输入自己所做工作、经历、学习的详细情况，然后自我评估技能。他们让他们的经理对他们的技能进行评估，以便为他们的技能之旅的起点建立一个强有力的基线，这样我们就可以衡量进步。

## 内部职业市场对员工和雇主来说都是双赢的

一旦关键技能被确定和评估，每位员工将选择一到两种专注技能。通常，有多种学习计划来帮助员工建立这些技能。例如，在爱立信，他们有一个名为“SET2WIN”的销售学院，在那里他们确定了主要的关键技能。然后，他们提供包括几个模块的学习内容：策划获取知识的内容途径，实践任务，基于同行的小型项目，以及一个最终能展现他们精通于那些关键技能的毕业项目。完成后，他们在学习档案上获得一份爱立信的销售证书。

展示技能的进步不仅激励了员工，也帮助他们在公司中获得新的机会。这些机会使他们能够开始将这些新技能应用于工作中。机会可以包括拓展任务、新项目、指导，有时甚至是全新的角色。

我们的研究发现，最先进的提升技能策略包括参与学习体验，帮助人们通过实践、反馈和反思来打造技能<sup>5</sup>。员工不必离开公司去发展新技能或增加新经验。准确的说，公司可以创建"人才市场"，让大家可以根据他们已经拥有的或正在培养的技能，获得新项目、新机会和全新的工作。在这个人才市场里，员工可以持续成长，积累经验的同时还不必去换一家公司。这对于员工和雇主来说是一个双赢效果。

很多时候，公司会去外部寻找人才，但在此之前先内部搜寻可以填补空位的人才是有利的。这在从外部很难招到合适人才（如数据分析师或电子商务技能）的情况下，尤为现实。

研究表明，内部招聘机制完善的公司员工在该公司服务的年限平均延长了41%<sup>6</sup>。正如我们在《The Expertise Economy》中写到的，eBay是采用内部人才市场的领先者。这种机制不仅能使员工增加经验学习，还可以突出他们的技能和持续发展的成果。它还能帮助经理和领导者们跨组织找寻他们需要的内部人才。

在许多公司中，人才招聘和学习团队往往处于孤立，前者只集中在外部，后者只集中在内部。这是一个可以克服的挑战：越来越多的公司将这些组织合并或在学习和招聘职能之间建立更牢固的伙伴关系，使组织和员工都受益。

<sup>5</sup> *The Expertise Economy*, Palmer and Blake, Nicholas Brealey Publishing, 2018.

<sup>6</sup> LinkedIn, Global Talent Trends 2020.


## 技能是未来工作的竞争优势

只为领导者、经理和具备潜力的员工投入学习资源的时代已经一去不复返。公司需要为所有员工采取这种方式，只有这样才能在培养和留住人才方面有巨大竞争优势。

技能是未来工作的货币。如果您了解组织内部人员的技能，您就能了解他们的技能差距，并为针对未来最重要的技能提供指导。当员工具备了新技能，不仅为员工自己，也为企业提供了机会。人们希望在职业生涯中成长和发展，当他们能够在公司内部实现这些，并获得新的学习、成长和职业发展机会时，这是一个巨大的竞争优势。公司可以留住他们的顶尖人才，拥有一支敬业和有动力的员工队伍。

最近，我对一位即将从加州大学伯克利分校毕业的大学生听众说：“你很大可能可以选择毕业时为哪家公司工作，要确保每位未来的雇主都会在你的事业以及持续学习和发展领域进行投资，并直接问他们，‘你持续培养员工的具体方式是什么？’认识到持续学习重要性的领导者将遥遥领先，而那些质疑投资员工的公司肯定会失去最优秀的人才”。

---



**研究表明，内部招聘机制完善的公司员工在该公司服务的年限平均延长了41%。**

---

# 凯捷 观点

---

...来自我们的  
内部专家

---



## 领导力 势在必行： 转向基于信任的 工作文化

作者：Anne Lebel,  
凯捷集团首席人力资源官

→ p.34



**ANNE LEBEL**

凯捷集团  
首席人力资源官



# 领导力势在必行： 转向基于信任的 工作文化

安妮·勒贝尔（Anne Lebel）于2020年7月加入凯捷，担任集团首席人力资源官。她曾在多个行业、地区及文化中担任过关键的领导和人才管理职务。在进入人力资源部门之前，她的职业生涯是从咨询业开始的。在过去的23年里，她一直在制药和生物技术行业工作，随后进入金融服务领域，首先在安联 (Allianz)，担任安联环球公司和专营店的人力资源全球主管。最近，Anne担任过法国Natixis银行的首席人力资源和企业文化官。Anne在人力资源方面有20多年的经验，尤其是人才发展和变革管理能力格外突出。



技术创新的加速以及生产力的不断提高已经影响到了企业文化和工作中的组织。在新冠肺炎爆发之前，随企业开始在不断反思他们的工作方式、组织目标和管理互动的质量，传统的管理方法和实践就已经受到极大的动摇和重新审视。与此同时，员工也开始追求在个人角色中获得更多的成长、灵活性及影响力。

近几年，新冠肺炎的爆发在极短的时间内严重扰乱了领导者和员工们组织工作的方式、行为以及工作场所内外的联系。在疫情开始的时候，领导者需迅速处理现场向远程工作模式转变的过渡，同时保持交付质量、生产力及员工参与度。

这种背景下，领导力正经历着一种范式转移。领导者的角色变得更加重要，并需要更加以人为本，关注团队动态和情绪，以及员工的安全和状态。从这个角度来讲，这场疫情体现出了企业对更强大、更真实人性化领导者的迫切需求。

“领导者的角色变得更加重要，  
并需要更加以人为本，  
关注团队动态和情绪，  
以及员工的安全和幸福感”



## 当我们永久性地转向混合工作模式时，应如何确保领导者和管理者有能力使这些新的工作方式能够长期的持续下去？

我们从这场持久的危机中了解到，人际交往中的情感联系在工作中的必要性，及领导者和管理者的重要性。尽管我们大多数能在虚拟环境中依然工作高效，但我们已经开始感受到缺乏实体连接对员工斗志和幸福感的影響。我们也经历了为线上招聘来的新员工创造归属感和使命感的困难。为了使混合工作模型成为一种可持续、令人满意的模式，就必须重新定义对领导力的理解。

**建立并引导一种基于信任的新工作文化。**优秀的领导者会将人们聚集在一起，方法之一便是通过建立强大的，能与组织的价值观、目标及宗旨相符的文化。但挑战在于，如何使这种新的文化针对无论是线上或现场办公的员工都能一致？

当今数字时代要求组织敏捷、善于协作、勇于创新、持续学习、具备企业家精神以及以客户为导向。领导者必须想办法在新的工作环境中融合这些元素，从而最终能建立相互信赖的企业文化。因此，在混合工作模式中，有效的领导力需要以不同的方式与团队及同事建立信任。在虚拟工作环境中，信任的建立是通过赋权给团队成员，让他们对自己的想法、工作内容和灵活性具备主人翁精神。

**鼓励员工自主决策。**与此同时，领导者和管理者应赋予员工权力并确保他们的积极性和参与度。我们对未来工作的研究表明，71%的员工喜欢更多的自主决策权<sup>7</sup>。因此，领导者需要在鼓励自主决定和提供帮助之间找到平衡。他们需要鼓励团队进行尝试、测试和学习，并承担风险。从我们关于新领导力技能的早期研究发现：“对反馈及不同的观点持封闭态度”是员工最希望领导者改变的行为<sup>8</sup>。



## 在混合环境中，有效的领导力需要以不同的方式与团队及同事建立信任”

为此，领导者应该建立一种反馈文化，让员工在给予和接受反馈时感到安全，并能从领导者和同事那里学到东西。

**用同理心和情商来领导。**尤其是在危机时刻，员工会寻求安慰及鼓励。然而，我们对情商（EI）的研究发现，只有32%的组织对中层管理人员进行情商相关培训<sup>9</sup>。领导者需要接受情商相关培训，并学习如何为他们的团队塑造这种行为的榜样。例如，在定期的工作检查中，不仅主动检查工作问题，同时主动与员工交流个人感受，以表明他们对员工的个人情况感同身受。优秀的领导还需要有能力创建一个具有包容性的团队。在这个团队中，无论他们的工作地点在哪里，所有的员工都能感受到自己被倾听及关注。发展和实行在远程环境中运行良好的新型管理仪式，可以极大促进员工幸福感和团队凝聚力。例如，虚拟工作环境的团建活动可以帮助建立成员间的信任，通过数字化社区将志同道合的员工聚拢在一起，创造归属感。

**加强沟通和透明度。**在远程工作中，肢体或非语言的暗示经常缺失，所以管理者更加依赖于直白并明确的沟通。因此，领导者应努力做到频繁和透明地沟通。好消息是，领导者在这方面所做的努力正在引起共鸣。根据我们接下来对新领导力技能的研究早期发现，63%的员工认同在疫情期间领导者有在不断的与他们进行线上沟通，同时努力灌输组织文化，50%的人认同他们的领导者有分享积极的信息以维持员工的士气<sup>10</sup>。

7 Capgemini Research Institute, “The future of work: from remote to hybrid,” December 2020.

8 Capgemini Research Institute, New leadership skills survey, May 2021.

9 Capgemini Research Institute, “Emotional intelligence: The essential skillset for the age of AI,” 2020.

**投资于培养敏捷和可靠的领导者。**事情会不断变化，那么我们应如何去适应不断变化的期望和情况，并提出新的想法？随着疫情蔓延，新的领导力属性出现了，情商和关怀成为对领导者的核心要求。在混合型的世界中，领导需要关注、倾听、具有同理心、明确目标，以及调整 and 平衡不同属性的强大能力。当领导者驱动文化，这会呼吁去澄清对领导力的期望，并进一步投资于领导力增长，特别是通过培训、指导和同行间的学习。并且这些方面对于从初级管理者到最高管理层间的各级都至关重要。例如，凯捷在2020年，作为对疫情的直接响应，对进一步发展管理层倾入了大量投资。我们启动了一项

计划，对中层管理人员进行新的管理实践和行为培训。在该项目初次启动的一年后，已在42个国家及地区进行实施，并产生超过10,000名经过认证的管理人员。

“

**随着疫情蔓延，新的领导力属性已呈现，高情商和关怀力是成为领导者的核心要求。”**

我们所经历的和仍在经历的，已经深深地改变了我们的领导、工作和与他人联系的方式。领导和管理实践已经发生了改变并逐步增长，混合的工作方式需要更真实的、以人为本的领导力。

# 凯捷研究院 观点

未来工作  
模式

从远程到混合

→ p.41

# 未来工作 模式： 从远程到 混合

新冠疫情带来的世界范围的封锁导致了商界的巨大变化，  
几乎在一夜之间，世界各地的组织不得不进入远程工作模式。

这场疫情几乎在一夜之间就彻底改变了我们对工作方式的看法。在短期内，组织会通过运营模型中添加虚拟层来保护他们的员工并获取远程工作带来的优势。在本报告中，我们研究了组织如何保持这些优势，以及他们需要对现有的运营模型进行哪些改进。

### 什么是混合劳动力和混合工作模式？

混合劳动力分布在不同地点，从传统办公室和生产空间分布到不同的远程地点，包括员工的生活空间，不论是家庭空间还是合租公寓。

混合工作模式的特点是可以为员工提供灵活性和多选择，并且这可以成为驱动敏捷、协作和新工作方式的创新方式。

为了了解从“远程工作模式”到“混合工作模式”的演进，我们对全球范围内多个行业的500家组织和5000名员工进行了调研，并对许多学者和高管进行了细致的访谈。基于我们的研究，本报告探讨了以下核心问题：

- 组织和员工如何看待远程工作模式的可持续性？
- 组织期望从这种工作模式中得到哪些收获？
- 对这种向远程工作模式的转变，组织是否进行了有效的管理？
- 组织应采取哪些步骤来有效实施混合工作模式并利用其优势？

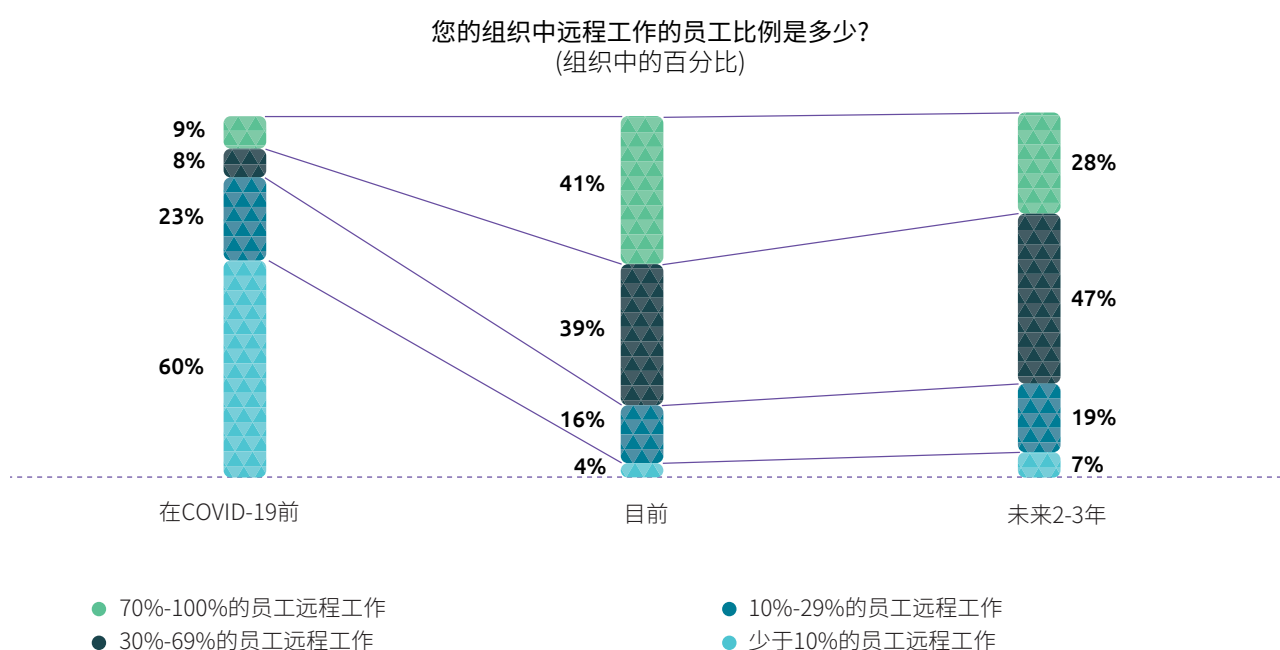
### 远程工作模式已经是一种常态

#### 组织和员工都希望远程工作模式持续下去

很多组织已经迅速接受普遍的远程工作模式，根据本次调研中高管的意见，约四分之三的组织期望所属员工远程工作的比例达到30%或更高，而超过四分之一的组织对这一比例的期望值超过70%（参见图1）。



图1: 大约三分之一的组织期望他们的员工在未来的两到三年内有超过70%的比例远程办公, 而在新冠疫情之前, 这一比例仅为十分之一。



来源: 凯捷研究院, 远程办公研究报告, 2020年9月-10月, N=500.

高管们普遍认为, 在疫情发生后的“新常态”中, 各个职能部门的员工平均每周将有2.4天进行远程办公, 这一数字与疫情前的1.4天相比提高了近70%。

在职能部门层面, 虽然运营和生产部门一直被认为是需要在办公现场工作, 但61%的员工认为他们更适应远程工作模式。这对组织而言, 为了满足员工的需求, 他们需要每个部门进行细致入微的分析, 洞察哪些任务可以远程完成。组织需要评估每个工作角色的“可远程性, 以洞察哪些工作可以顺利的过渡到远程进行。

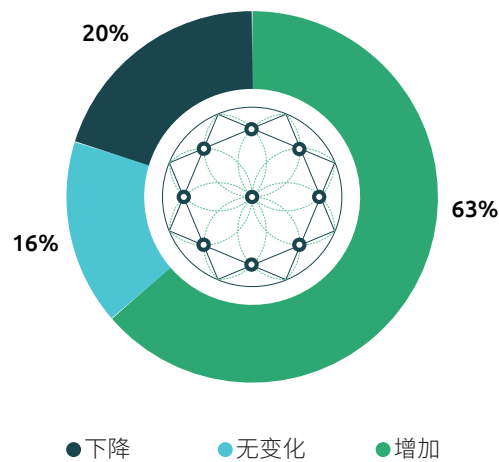
## 远程工作模式的转型提升了生产效率并降低了成本

**多家组织都表示远程工作带来了生产效率的提升并期望在疫情后保持下去**

对9个国家，10个行业的多个组织进行的调研显示，有63%的组织反馈由于远程工作，2020年第三季度的生产效率有所提高（见图2）。从提高幅度上看，生产效率平均提升了13-24%。

**图2: 由于向远程工作模式的转型，大多数组织反馈，在2020年第三季度，组织的生产效率有所提高**

2020年第三季度，远程工作模式下的组织生产力变化占比



来源: 凯捷研究院, 远程劳动力调查, 2020年9月-10月, N=500

接近70%的组织认为，远程工作带来的生产效率提高现象，在后疫情时代也是可持续的。许多公司预计在未来的两到三年内，整体的生产效率会提升17%。

**大多数公司表示远程工作将降低成本**

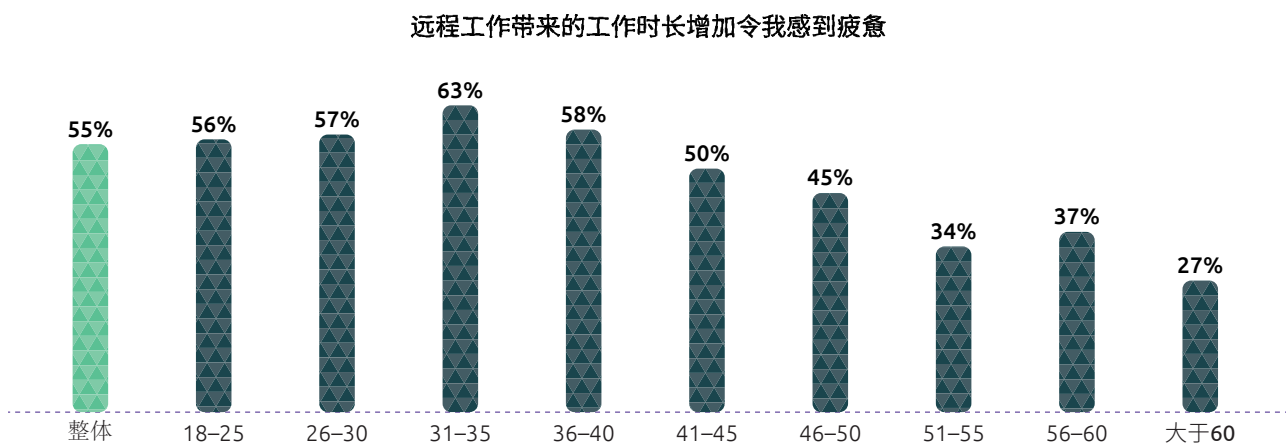
- 调研结果显示，92%的组织预计在未来的两到三年内，不动产的成本将会降低。
- 未来两三年内，跨部门的运营成本节省幅度在26%到44%之间。
- 此外，在未来两三年内，商务差旅成本预计降低26%到45%。

## 企业是否做到了远程工作形式转型的有效管理？

### 远程工作为员工带来的疲惫感正在上升

如图3所示，超过一半（55%）的员工在远程工作环境下，由于工作时间较长而感到疲惫不堪。而且，针对31-40岁年龄组的员工，这一比例达到了61%。

图3: 31-40岁年龄组的员工在远程工作环境中的疲惫感更为显著

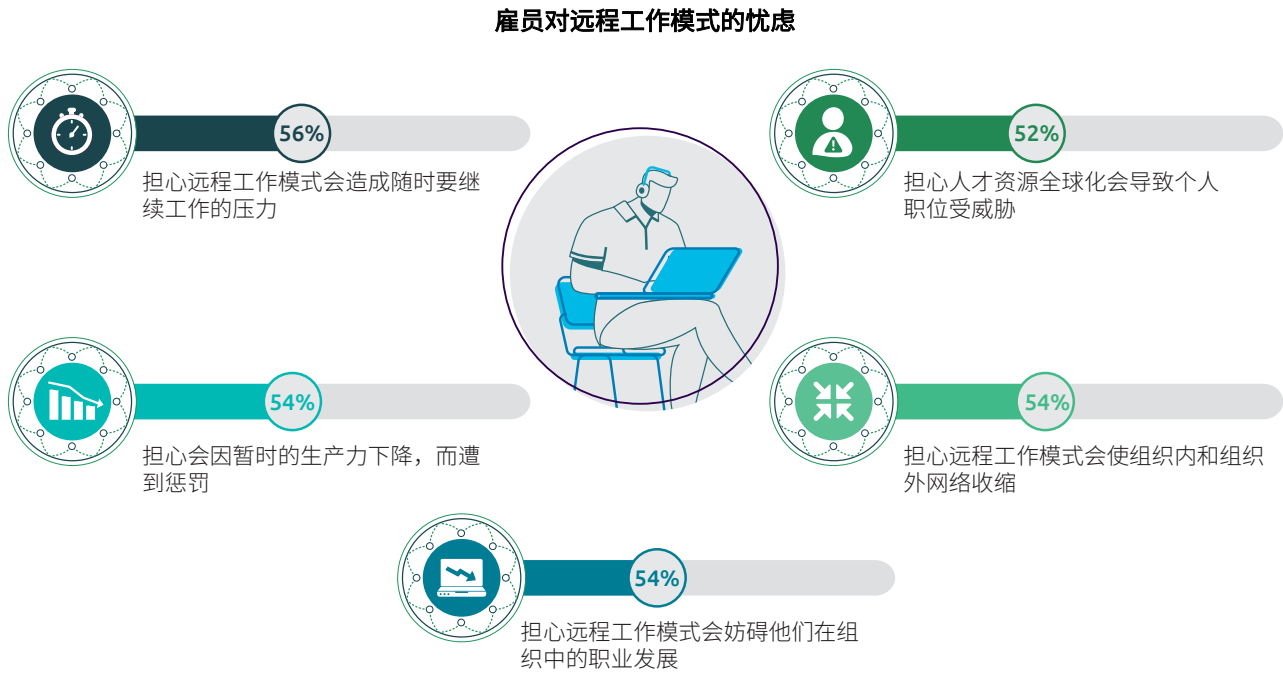


资料来源: 凯捷研究院远程劳动力调查, 2020年9月至10月, N=5016.

### 员工对持续的远程工作感到焦虑

调研结果显示，许多员工对长期的远程工作感到非常焦虑，这影响了他们的敬业度，满意度和生产效率（见图4）。例如，高达56%的员工对“随时在线”的压力和要求感到焦虑。

图 4: 雇员担心远程工作模式会带来连续不断的压力, 并对职业发展和职场人际网络产生副作用



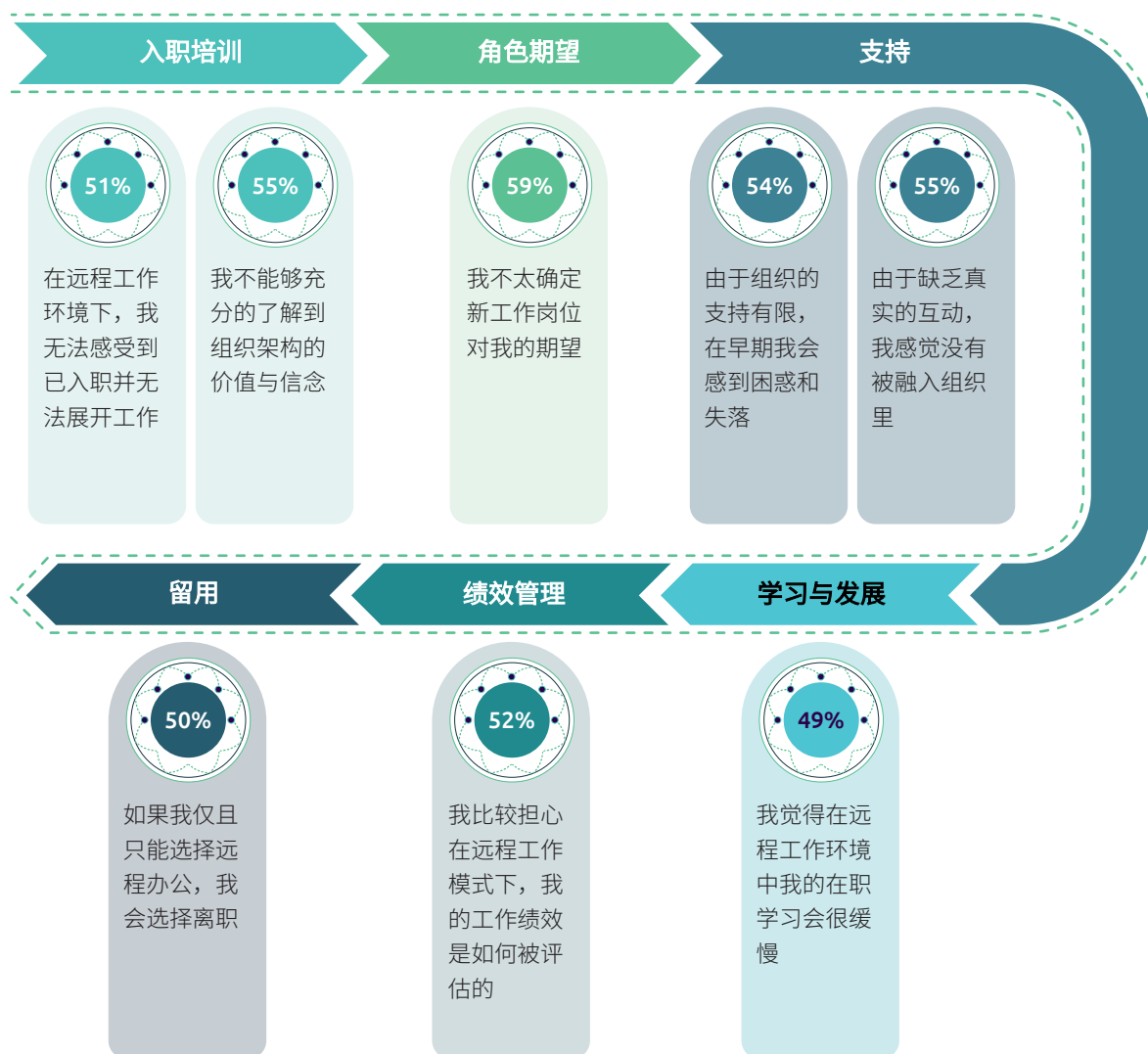
资料来源: 凯捷研究院远程劳动力调查, 2020年9月至10月, N=5016.

与外界的疏离感也是一个重要的问题, 有56%的员工因为远程工作感到与自己的组织脱节。

#### 如果只有远程工作一种选择, 一半的新员工将选择离职

在对员工的调研中, 我们试图了解疫情期间, 新员工在一个新组织中远程工作的体验。正如图5显示的, 我们发现了一些值得注意的问题。例如, 有50%的新员工表示, 如果只能采取远程的方式工作, 他们不打算继续留在这个组织。

图 5: 以远程方式入职让新员工感到失落并很难融入到团队中



资料来源: 凯捷研究院, 远程劳动力调查, 2020年9月至10月, N=500个组织, N=327新成员。

## 远程之外：向未来混合工作模式转型的建议

近几个月，我们见证了完全远程工作的模式带来了喜忧参半的结果。这意味着企业要为混合工作形式搭建合适的运营模型。这与在现有的组织架构上添加虚拟层不同。在组织的领导者确定新运营模型之前，他们需要通过测试和迭代来适配多种职能部门。领先的组织会搭建一个虚拟组织的原型“最小可行组织”（MVO），以便在真实环境下对每个部门的核心“组件”和“特性”进行测试和优化。

以下是关于在混合工作环境中，如何建立合适的运营模型的几点建议：


图 6: 对新混合工作模式的关键建议



资料来源：凯捷研究院分析

有关研究方法的详细信息和阅读完整报告，请访问：

<https://www.capgemini.com/research/the-future-of-work/>



《Conversations for Tomorrow》由凯捷研究院（CRI）发布，其“未来远程混合工作模式的挑战和机会”部分由凯捷中国数字化研发（CSD）团队进行翻译。

凯捷中国数字化研发（CSD）团队有超过800名专业顾问致力于数字化相关项目，运用Rightshore交付模式和通过专业顾问为客户提供服务，主要专注于汽车、消费品零售、商业地产和高科技行业。团队终端能力涵盖：数字创新与规划、数字化转型咨询与实施、微服务架构设计与实现、基于敏捷和DevOps 方法的应用等。

## 主要译者

熊泽林、吕征达、刘小雪、李祎格、徐聪、高润、王雨沛、刘璐洋、谭淞哲、鲁佳佳、傅斯琪、黎声、戚晓桐、马忠义

## 关于凯捷沈阳RDC

沈阳数字化云交付中心作为凯捷在中国的三大数字化云交付中心之一，现有专业顾问超过200人。自成立以来，专注于数字化产品，智能制造解决方案的研发和落地，通过实现自动化以快速交付新功能，使用DevOps和敏捷方法，使凯捷最佳人才资源得到合理分配，并提供前所未有的高效交付服务。



