



# 人才是否做好了

# 重塑的准备？

2023年全球职场调研“期待与忐忑”  
中国内地报告

2023年9月

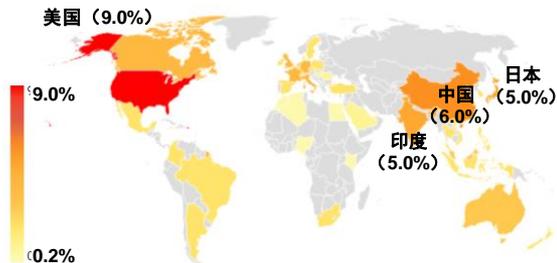


普华永道

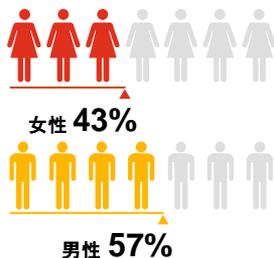
# 期待与忐忑 2023：全球数据

46个国家及地区，总计53,912人

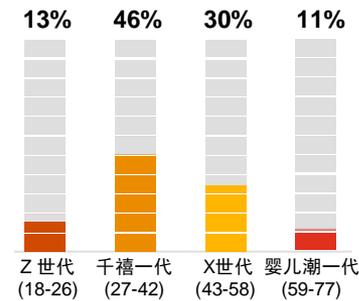
## 国家



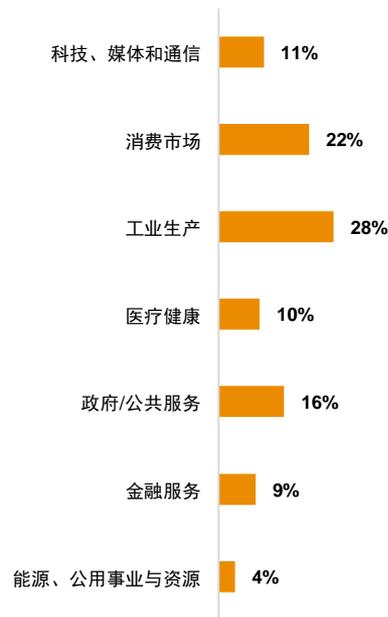
## 性别



## 年龄段

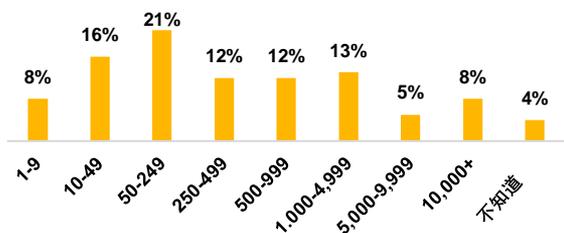


## 行业

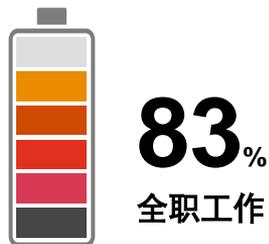


## 组织规模

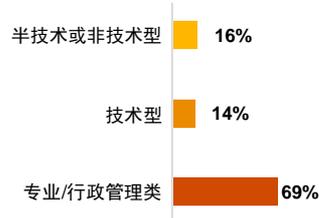
单位：人数



## 工作模式



## 工作类型



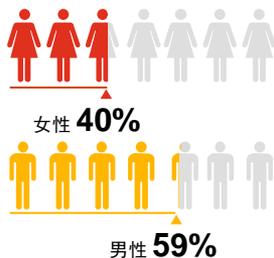
# 期待与忐忑 2023：亚太地区数据

14个国家及地区，总计19,502人

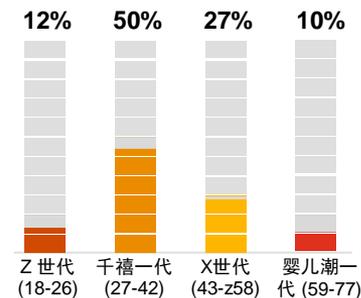
## 国家及地区



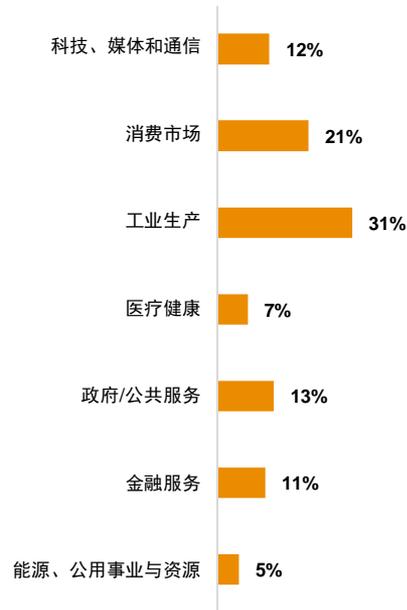
## 性别



## 年龄段

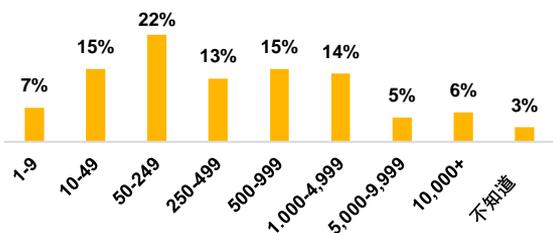


## 行业

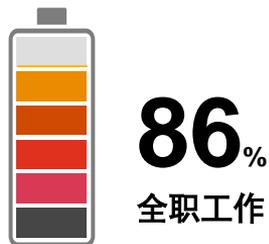


## 组织规模

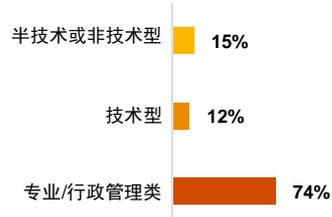
单位：人数



## 工作模式



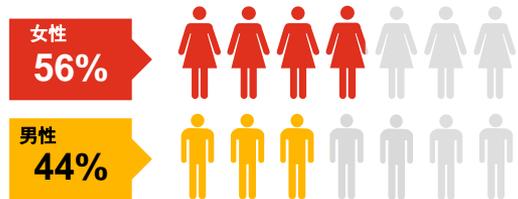
## 工作类型



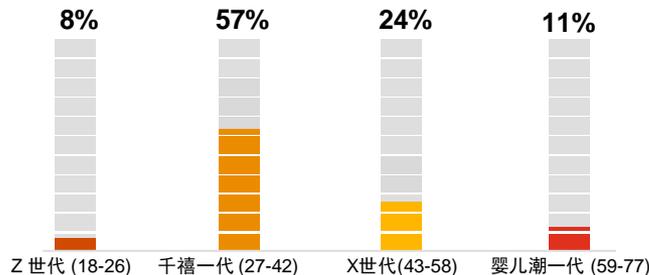
# 期待与忐忑 2023：中国内地数据

总计3,000人

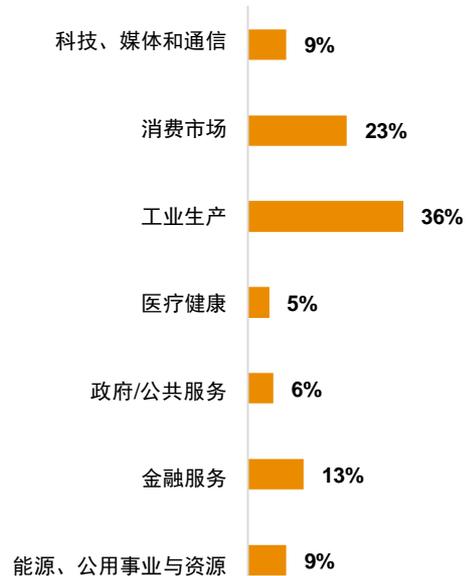
## 性别



## 年龄段

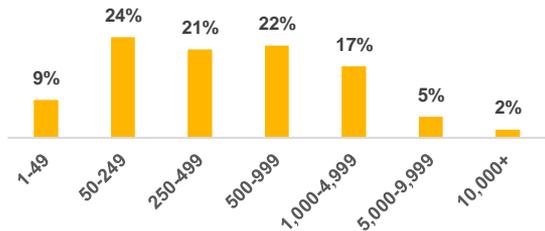


## 行业

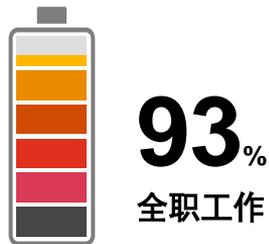


## 组织规模

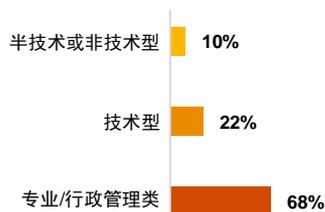
单位：人数



## 工作模式



## 工作类型

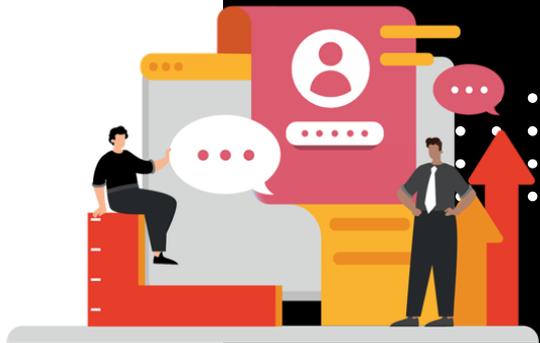


## 摘要（1/4）

2023年过半，全球经济复苏的步伐并没有像人们在年初所预期那样照进现实。全球经济已经从VUCA时代演进到BANI时代（Brittleness 脆弱、Anxiety 焦虑、Non-linear 非线性、Incomprehensible不可理解）。员工正在对企业未来发展失去信心，普华永道2023年全球职场调研“期待与忐忑”中国内地报告（以下称“调研”）显示，46%的中国内地受访员工认为公司若持续现有经营模式，将无法存续超过10年。当不确定的变量持续叠加，旧地图已经无法引领企业寻找新大陆，企业重塑转型迫在眉睫。而不同于过去，我们看到这种转型的压力更多是落在企业而非员工身上。因此，企业亟需通过一系列关键举措重拾员工信心，和他们一道走过这段转型之路。

首先，员工对于新兴技术、人工智能（AI）、环境、社会和治理（ESG）等热点话题持续关注并且展现出更多的积极态度。这对企业来说既是新机遇，也是新挑战。企业可为员工提供清晰的愿景与目标，重新定义企业的价值主张；同时，应积极拥抱新兴技术及可持续发展的理念并融入到企业战略当中，以加强员工、客户及投资者等利益相关者的信心，促成新的增长曲线。

企业可为员工提供清晰的愿景与目标，重新定义企业的价值主张；同时，应积极拥抱新兴技术及可持续发展的理念并融入到企业战略当中。



## 摘要（2/4）

其次，文化是驱动企业重塑转型的关键要素，也是帮助企业判断是否需要转型和转型可行性的指南针。企业在寻求业务转型时，需优先识别自身是否具备支撑转型所需的文化基因、底蕴以及文化要素，并明确转型所需文化要素与当下文化之间的差距，强调在工作方式及行为上的调整和迭代，而不是对整个企业文化的颠覆。然而，当领导者与员工在企业文化和工作行为上产生偏差时，可能造成企业转型的阻碍。调研显示，仅有33%的普通员工认为他们的上级鼓励不同意见的发出和辩论，仅有25%认为上级能够容忍小程度的失败。因此，企业还需构建多元化与包容性的企业文化，并打破代际差异，增强组织凝聚力。

同时，企业想要成功驱动转型，离不开管理团队的催化与赋能。中高层管理作为组织运作上传下达的“传导层”，一方面，需要深谙企业转型的紧迫性，以及新兴技术、可持续发展、ESG策略对企业战略及业务的影响；另一方面，需要有意识在工作行为上对下属进行积极的引导、赋能与激励。然而调研显示，受访者中，员工对于领导者展现出失望的态度，仅有约一半的员工认为他们的上级具备有效开展工作所需的知识、技能和能力；同时，员工对于自身工作的影响力、自主权及工作意义的感知皆低于领导者。当员工无法在自己所在的公司实现自我价值和工作意义，并且感受不到来自上级的引领与鼓励时，企业将面临人才流失、创造力及组织力失活的问题。为此，企业需加强领导力建设，培养愿景型领导，激发员工的自驱力。

文化是驱动企业重塑转型的关键要素，也是帮助企业判断是否需要转型和转型可行性的指南针。

企业需加强领导力建设，培养愿景型领导，激发员工的自驱力。



## 摘要 (3/4)

企业往往表示缺少合适的人才自身转型受阻的核心原因之一，而员工则认为自己“怀才不遇”。这种现象的背后揭示出，企业传统的人才识别手段在转型期可能不再适用，企业亟需改变自身人才管理模式并转变对人才传统的认知，以走出“人才荒漠”困局。调研显示，33%的中国内地受访者表示雇主过于关注他们的工作经历，而非技能；38%认为自己所具备的技能无法从任职资格、工作经历或职称中完全体现。为解决企业需求与人才技能错配的问题，企业首先应回归本源，识别达成自身战略目标的关键活动，继而推导完成关键活动所需的核心能力；其次，企业应打破传统以岗位出发的任职资格体系，重塑以高价值活动为基础的任职要求；同时，为应对转型期能力快速迭代的挑战，企业需拥抱新兴技术，通过数字化等手段将关键活动所需能力与人才技能快速匹配；最后，企业应强调打造“六边形团队”而非“六边形战士”，通过跨单元、跨组织的合作，盘活人才资源，实现能力的充实与补齐。

在企业转型、新兴技术快速发展的当下，员工已经逐渐意识到其工作所需的技能或将在未来五年发生重大变化，也开始重新审视软性技能对个人职业生涯的重要性。调研发现，当员工明确自己的工作需要更多专业技能培训时，其对于发展自身软性技能的紧迫感也会更高。由此，企业可加强对员工软性技能及素质的培养，并帮助员工识别与建设日常工作所需的核心技能及能力，重塑人才准备度。

企业应强调打造“六边形团队”而非“六边形战士”。

企业可加强对员工软性技能及素质的培养，并帮助员工识别与建设日常工作所需的核心技能及能力，重塑人才准备度。

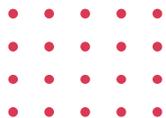


## 摘要 (4/4)

此外，在国内外政经局势和数字化浪潮的催动下，以及面对工作量与财务带来的压力，人们的就业观念逐渐发生改变，这对企业用工模式的灵活性也提出了新的要求及挑战。调研显示，33%的中国内地受访者表示其在未来的12个月内将自愿转为更为灵活的工作；12%表示已经拥有超过一份工作以提升收入、寻求意义及为自己的职业生涯带来更多的选择。可见，人们对工作模式灵活性的要求已经不仅局限于混合办公或远程办公，未来员工为多位雇主工作或将成为趋势。企业可借势拓宽人才及组织边界，为员工提供更灵活的工作方式，强调合作而非雇佣，充实企业所需的技能和能力，并借助数字化技术，满足员工更灵活的办公需求。

期待与忐忑是硬币的两面，相生相依，人们越感到恐惧就越希望转变。企业可抓住此转型机遇，重塑组织与人才的准备度，激发创新活力，提高企业竞争力，实现业务成果并促进新的增长曲线！

企业可借势拓宽人才及组织边界，为员工提供更灵活的工作方式，强调合作而非雇佣



# 关键发现



## 关键发现 (1/3)

关键发现	描述	中国内地	亚太地区	全球
1. 相较全球及亚太地区，中国内地员工更多地表现出对公司未来发展的担忧，认为如果他们的雇主不采取改变，公司将无法存续超过10年	认为公司按现有模式经营将无法存续超过10年	46%	39%	31%
	提高工作效率	44%	41%	31%
2. 人们对人工智能(AI)为其职业生涯所带来的影响，更多持积极的态度	创造学习宝贵新技能的机会	36%	34%	27%
	创造新的工作机会	29%	25%	21%
	将以消极的方式改变我的工作性质	19%	16%	14%
3. 中国内地员工更加关注他们的雇主是否采取行动应对气候变化	认为雇主有责任采取行动应对气候变化的问题	53%	41%	37%
4. 领导者和员工对于公司文化的认知普遍存在偏差，相较全球，中国内地及亚太地区在这一方面的偏差更为显著	领导者认为自己的行动/行为符合公司的价值和方向	51%	58%	60%
	员工认为自己的行动/行为符合公司的价值和方向	39%	47%	58%

## 关键发现 (2/3)

关键发现	描述	中国内地	亚太地区	全球
5. 整体来看，全球、亚太地区和内地都仅有约半数的员工认可其上级能力，并且相信他们能够公正地对待下属，以及在决策时保持公开透明	认为上级具备有效开展工作所需的知识、技能和能力	55%	53%	52%
	认为上级是公平公正的	57%	53%	52%
	认为上级作决定时是公开透明的	53%	51%	49%
6. 人才埋在人群中，企业对于人才的需求和人才自身所具备的技能无法做到有效链接	认为自己的技能无法从任职资格、工作经历或职称中完全体现	38%	34%	35%
	认为自己因不认识合适的人而错过了工作机会	33%	30%	30%
	认为自己的工作需要专业培训/资质	56%	53%	53%
7. 当员工意识到自己的工作需要更多专业技能培训时，也能够更加明确自身技能未来发展的方向及需求	认为自己工作所需的技能在未来五年将发生重大变化	49%	44%	36%
	知道自己工作所需的技能在未来五年将发生怎样的变化	53%	48%	43%

## 关键发现 (3/3)

关键发现	描述	中国内地	亚太地区	全球
8. 无论企业还是员工，对于灵活工作、远程或混合办公模式的接受度日益高涨	可选择远程办公	54% (2022:64%)	52%	47% (2022:54%)
	仅拥有一份工作	88%	76%	79%
9. 与全球、亚太地区相似，约五分之一的中国内地员工表示在过去的12个月中，经常需要处理超负荷的工作量；同时，相较2022年，员工面临着更大的财务压力	在过去12个月内工作量时常难以忍受	20%	21%	22%
	除去每月基本开支还有盈余	58% (2022:72%)	44%	38% (2022:47%)
10. 相较于2022年，未来12个月员工更有可能向自己所在的公司提出升职加薪、更换雇主	要求加薪	47% (2022:43%)	43%	42% (2022:35%)
	要求升职	47% (2022:41%)	38%	35% (2022:30%)
	更换雇主	32% (2022:13%)	28%	26% (2022:19%)
	自愿转为临时工作	33%	28%	24%

# 1.

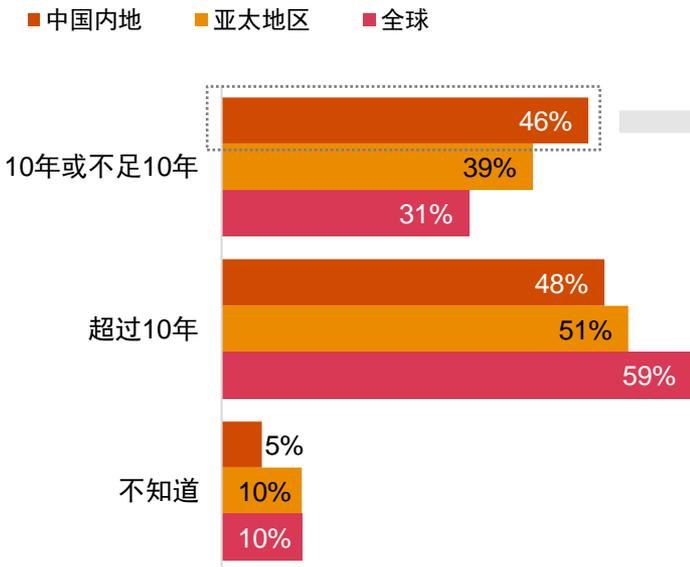
相较全球及亚太地区，中国内地员工更多地表现出对公司未来发展的担忧，认为如果他们的雇主不采取改变，公司将无法存续超过10年



相较全球及亚太地区，中国内地员工更多地表现出对公司未来发展的担忧：46%的中国内地员工认为如果雇主不采取改变，公司将无法存续超过10年

问：假设您的雇主按照公司现有的模式继续经营，您认为公司未来可以存续多长时间？

### 相较于全球及亚太地区，中国内地员工更多地表现出对公司未来发展的忧虑



### 从行业来看，认为公司按现有经营模式无法存续超过10年的数据表现



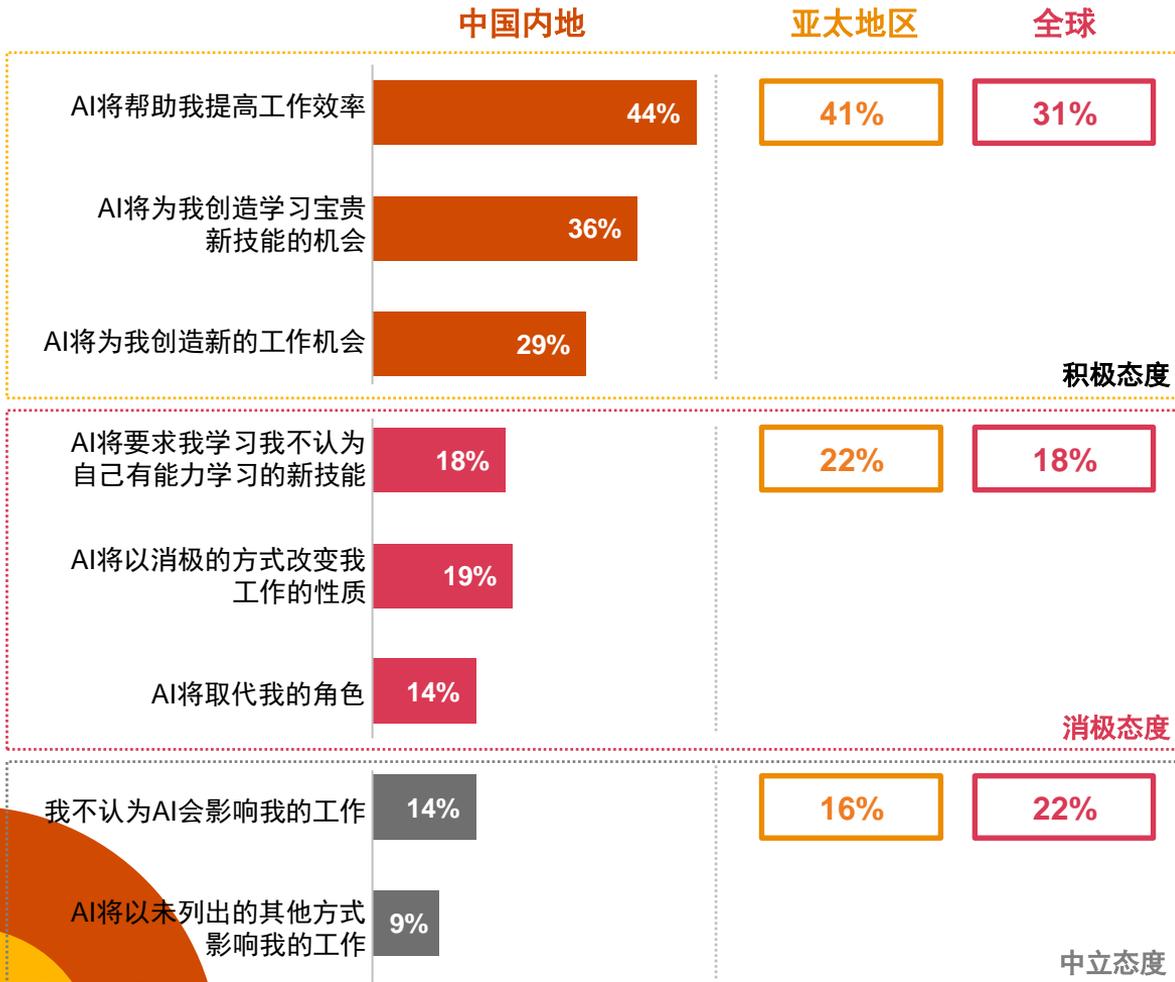
## 2.

人们对人工智能(AI)为其职业生涯所带来的影响，更多持积极的态度



员工们并不惧怕AI：  
中国内地员工对AI的态度相较  
全球及亚太地区而言更加积极；  
同时，受访员工更频繁提及人  
工智能带来的积极影响

问：您预计人工智能（AI）在未来五年会对您的  
职业生涯产生什么影响？



# 3.

中国内地员工更加关注他们的雇主是否采取行动应对气候变化



# 中国内地员工认为其雇主有责任采取行动应对气候变化问题的比例高于全球及亚太地区水平

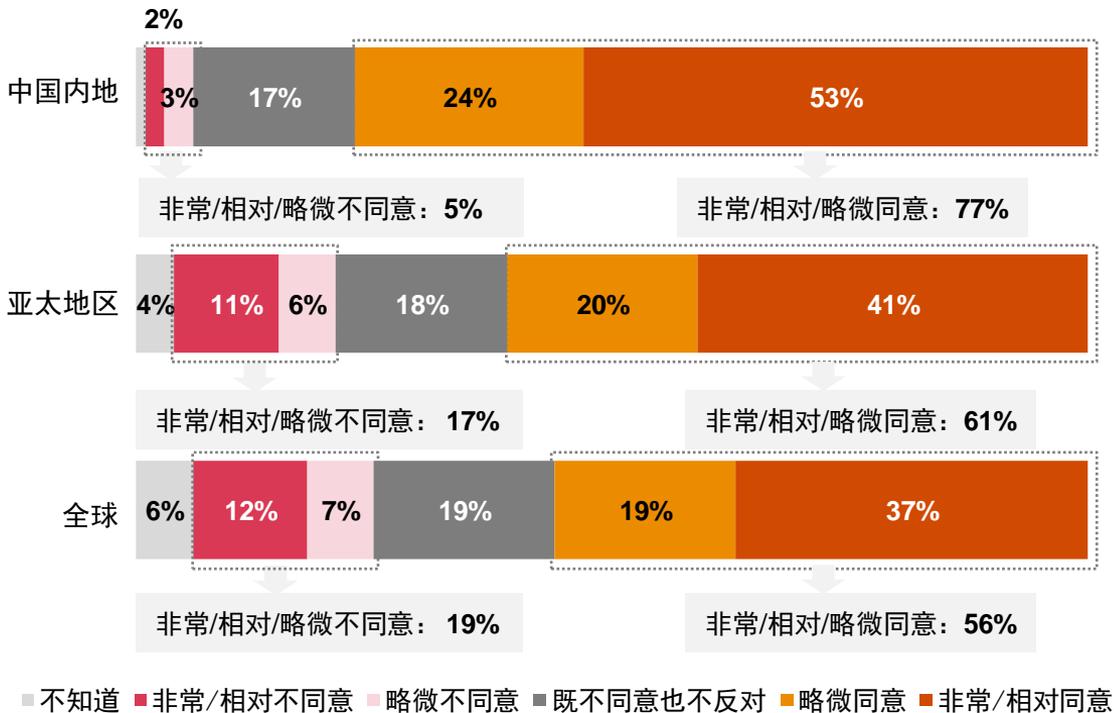
问：您在多大程度上同意或不同意您的雇主有责任采取行动应对气候变化？

**53%** 的中国内地员工认为其雇主有责任采取行动应对气候变化的问题

**41%** 亚太地区员工认为其雇主有责任采取行动应对气候变化的问题

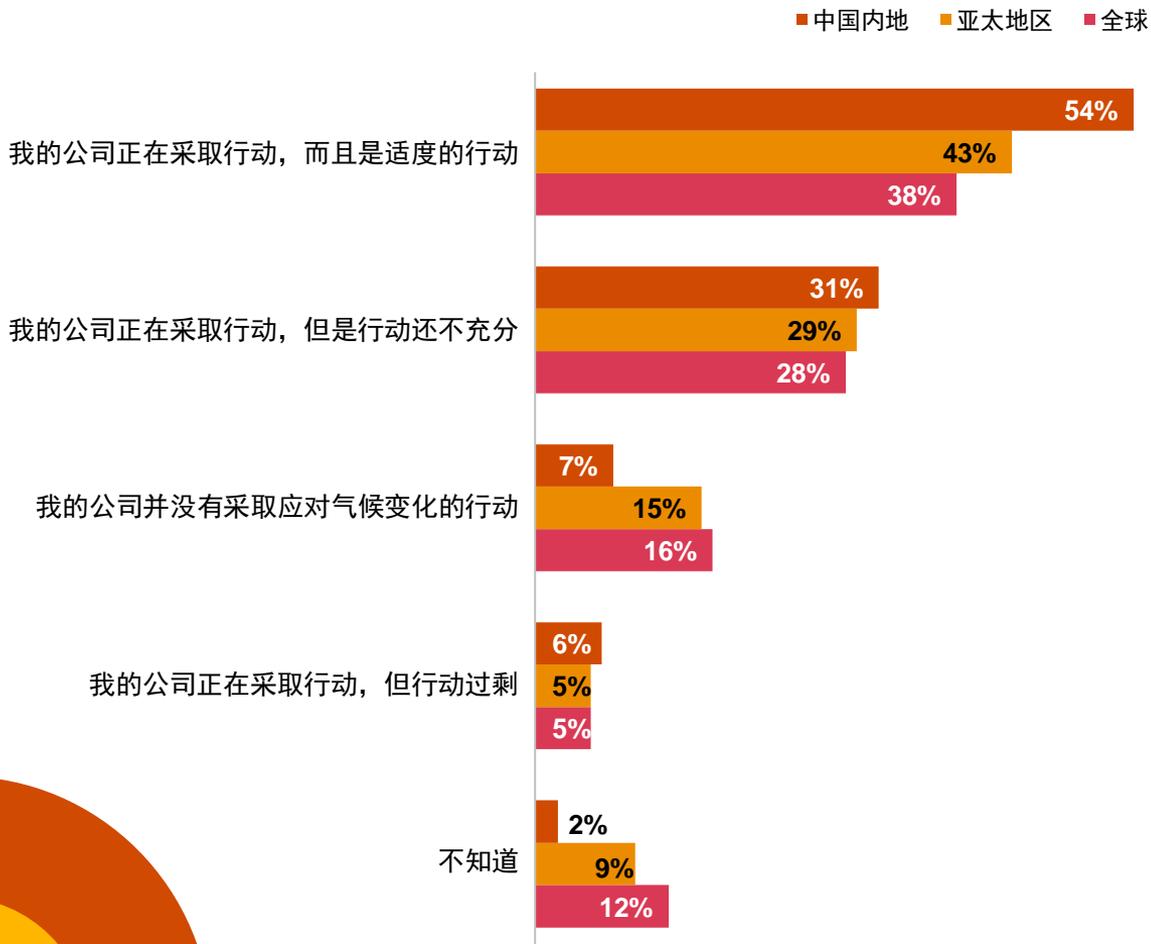
**37%** 的全球员工认为其雇主有责任采取行动应对气候变化的问题

普华永道2021年ESG消费者情报系列调研显示，86%的受访员工表示更愿意为他们关心同样问题的雇主工作



54%的中国内地员工认为其公司正在采取适度的气候行动，高于全球及亚太地区水平

问：哪些表述最恰当地描述了您的公司为应对气候变化而采取的行动？



# 4.

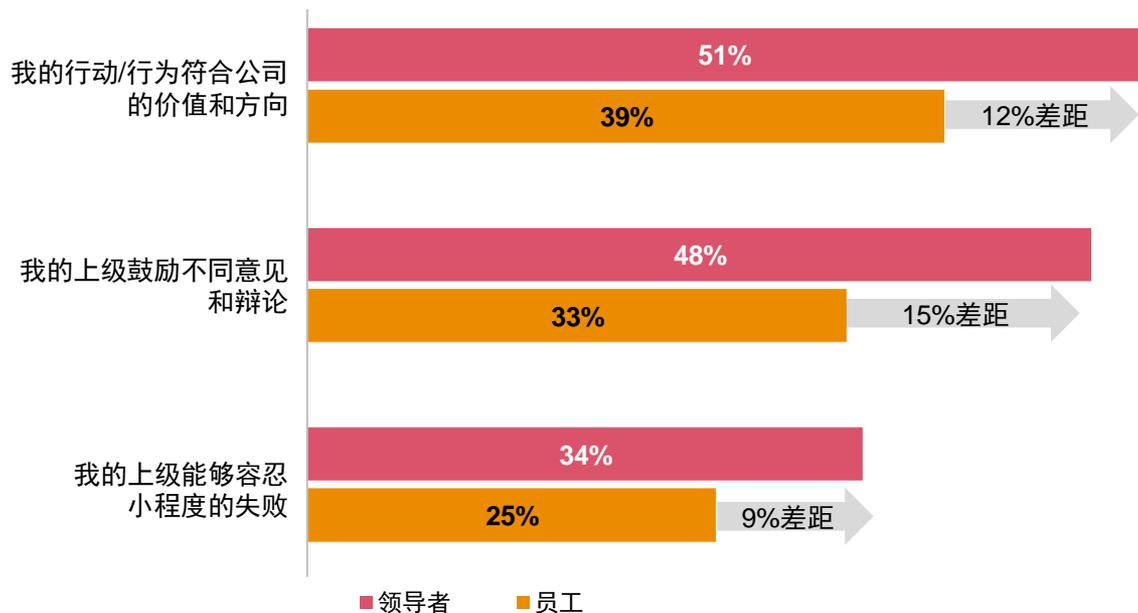
领导者和员工对于公司文化的认知普遍存在偏差，相较全球，中国内地及亚太地区在这一方面的偏差更为显著



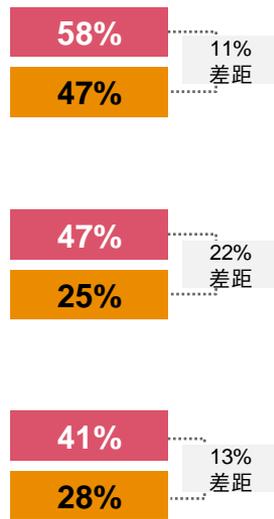
领导者和员工对于公司文化的认知普遍存在偏差，相较全球，中国内地及亚太地区在这一方面的偏差更为显著

问：请指出以下各项描述在您所在公司发生的频率  
(仅显示“经常”和“通常”的回答)

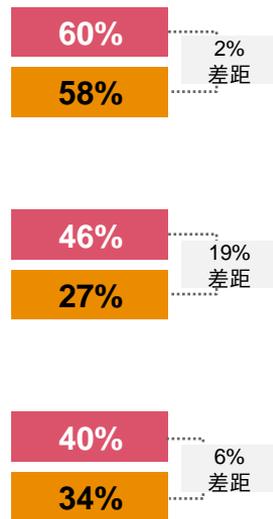
### 中国内地



### 亚太地区



### 全球



无论全球、亚太地区还是中国内地，在工作当中，相较于领导者，员工对于积极主动地解决问题、提出创新建言的意愿度更低

问：在考虑您作为员工的行为时，您在多大程度上同意或不同意以下声明？  
(仅显示“非常同意/相对同意”的回答)

### 当问题出现时，我会积极主动地去解决

66%

的中国内地员工表示，当发生问题时，他们愿意积极主动地去解决问题

62%

的亚太地区员工表示，当发生问题时，他们愿意积极主动地去解决问题

64%

的全球员工表示，当发生问题时，他们愿意积极主动地去解决问题

### 我为我的团队带来新的创新建言

61%

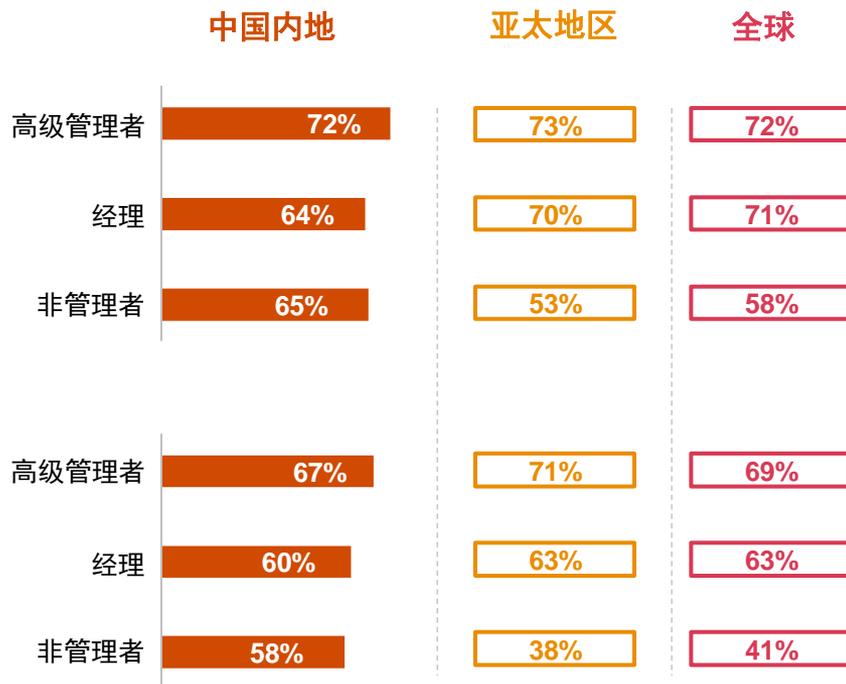
的中国内地员工表示，他们愿意为团队提出创新建言

52%

的亚太地区员工表示，他们愿意为团队提出创新建言

52%

的全球员工表示，他们愿意为团队提出创新建言



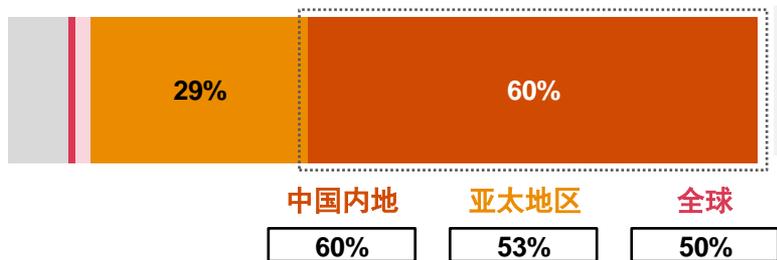
## 工作环境 - 反馈

反馈对于文化转型至关重要，相较于全球及亚太地区，中国内地员工在这一方面意愿度更高，但从意愿到实践的转化还需通过环境、有效的机制及领导力等关键方面的激发和催化

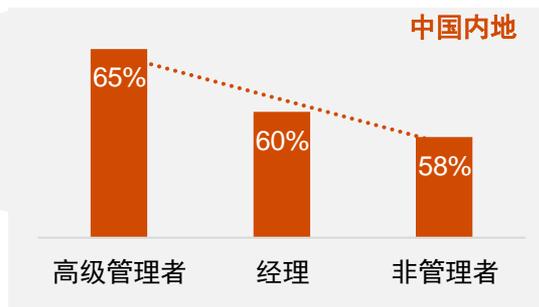
问：在考虑您作为员工的行为时，您在多大程度上同意或不同意以下声明？

■ 非常不同意/相对不同意 ■ 略微不同意 ■ 既不同意也不反对 ■ 略微同意 ■ 非常同意/相对同意

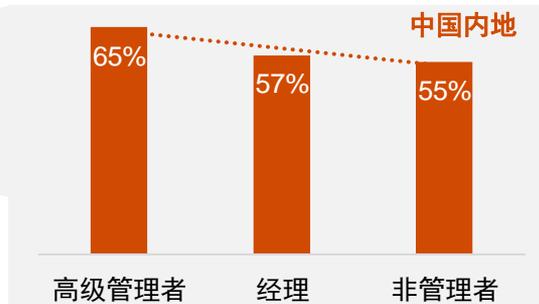
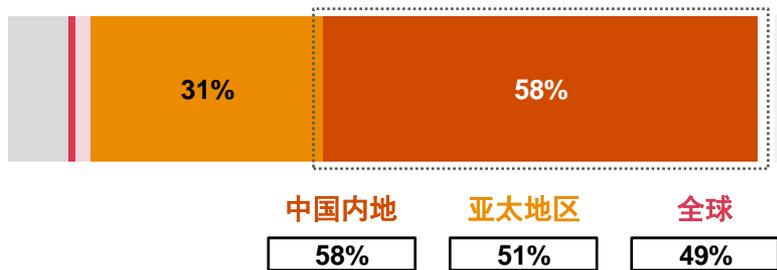
我积极寻求反馈，以帮助提升我的个人绩效表现



其中，高级管理者在反馈意愿度上高于普通员工



我向同事提供建设性的反馈意见，以帮助提高团队绩效表现



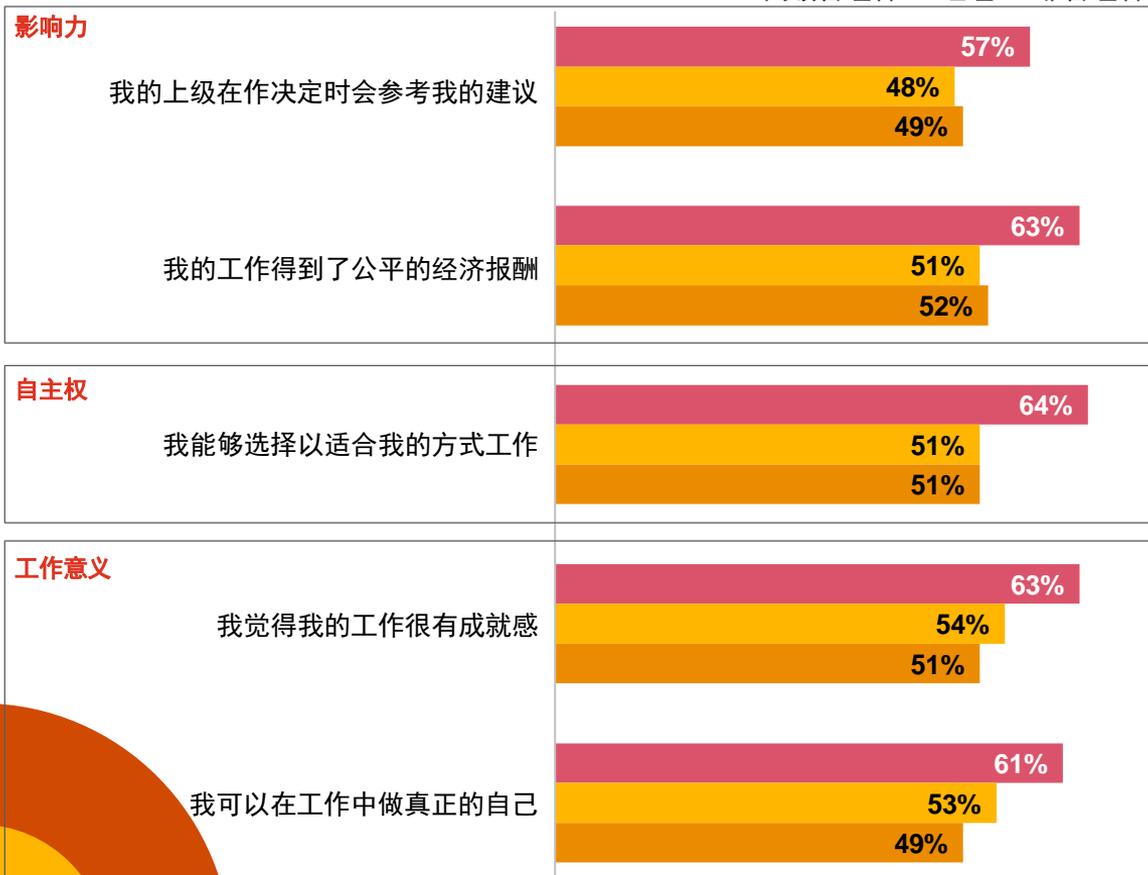
员工越来越关注工作场景中的自我实现，在中国内地，领导者对于自身工作的影响力、自主权及工作意义的感知皆高于员工

问：您在多大程度上同意或不同意以下关于您当前工作环境的说法？

（仅显示“非常同意/相对同意”的回答）

## 中国内地

■ 高级管理者 ■ 经理 ■ 非管理者



# 5.

整体来看，全球、亚太地区和  
中国内地都仅有约半数的员工  
认可其上级的能力，并且相信  
他们能够公正地对待下属，以  
及在决策时保持公开透明



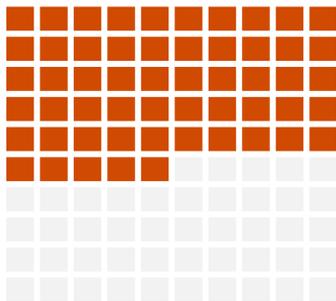
整体来看，无论是全球、亚太地区还是中国内地，仅半数的员工认为其上级具备有效开展工作所需的知识、技能和能力；不同层级的员工之间在这一方面的认知存在差异

问：您在多大程度上同意以下关于您的上级的说法？  
(仅显示“非常同意/相对同意”的回答)

### 我的上级具备有效开展工作所需的知识、技能和能力

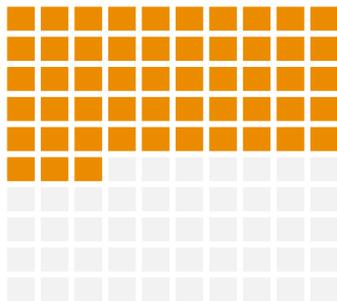
仅有 **55%**

的**中国内地员工**认为其上级具备有效开展工作所需的知识、技能和能力



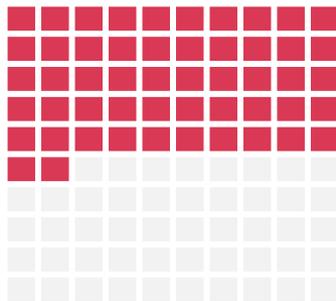
仅有 **53%**

的**亚太地区员工**认为其上级具备有效开展工作所需的知识、技能和能力

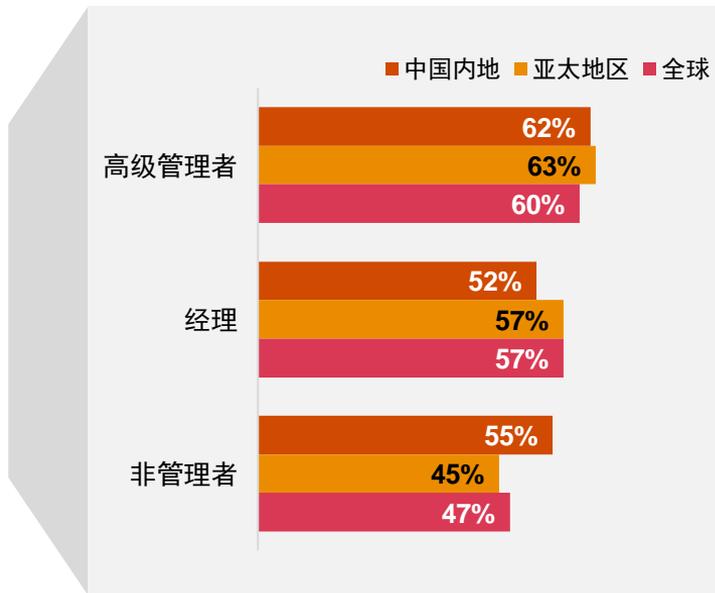


仅有 **52%**

的**全球员工**认为其上级具备有效开展工作所需的知识、技能和能力



其中，不同层级在这一方面的认知存在差异，经理和非管理者低于高级管理者



在中国内地，仅半数员工认为其上级公正公平地对待他们，并在作决策时可以保证公开透明，而领导者与员工在这一方面的感知上存在偏差

问：您在多大程度上同意以下关于您的上级的说法？  
(仅显示“非常同意/相对同意”的回答)

中国内地

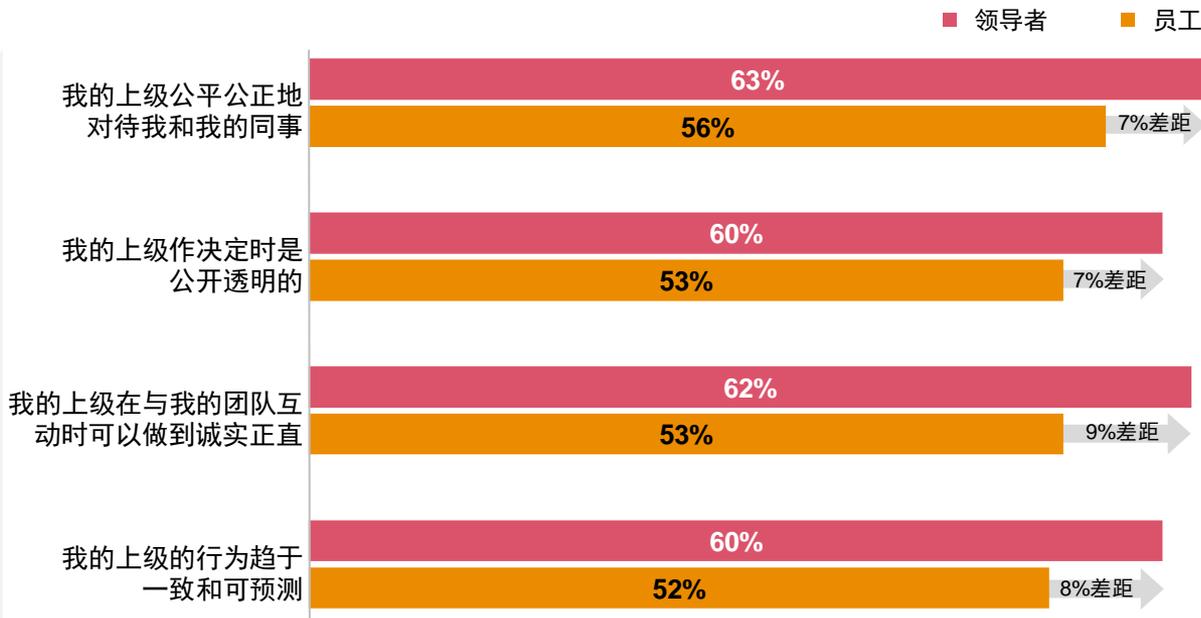
**57%** 的员工认为其上级是公平公正的

**53%** 的员工认为其上级作决定时是公开透明的

**54%** 的员工认为其上级与团队互动时可以做到诚实正直

**53%** 的员工认为其上级言行一致且可预测

中国内地



# 6.

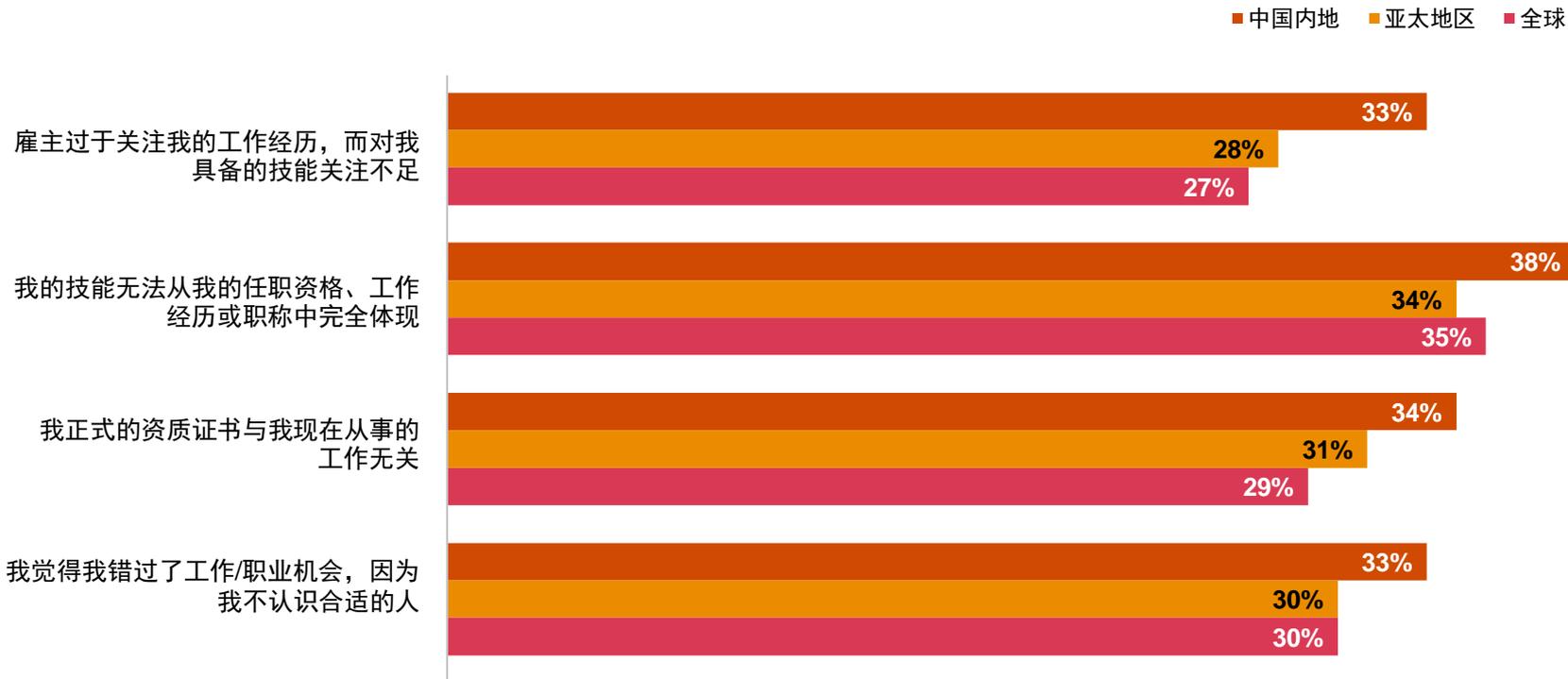
人才埋在人群当中，企业对于人才的需求和人才自身所具备的技能无法做到有效链接



人才埋在人群当中：因缺少相关的寻源渠道或适当的人际网络，导致企业找不到人才，而人才也无法在工作中发挥全部技能，此现象中国内地较全球及亚太地区更为明显

问：根据您的经历，您在多大程度上同意或不同意以下说法？

(仅显示“非常同意/相对同意”的回答)



# 7.

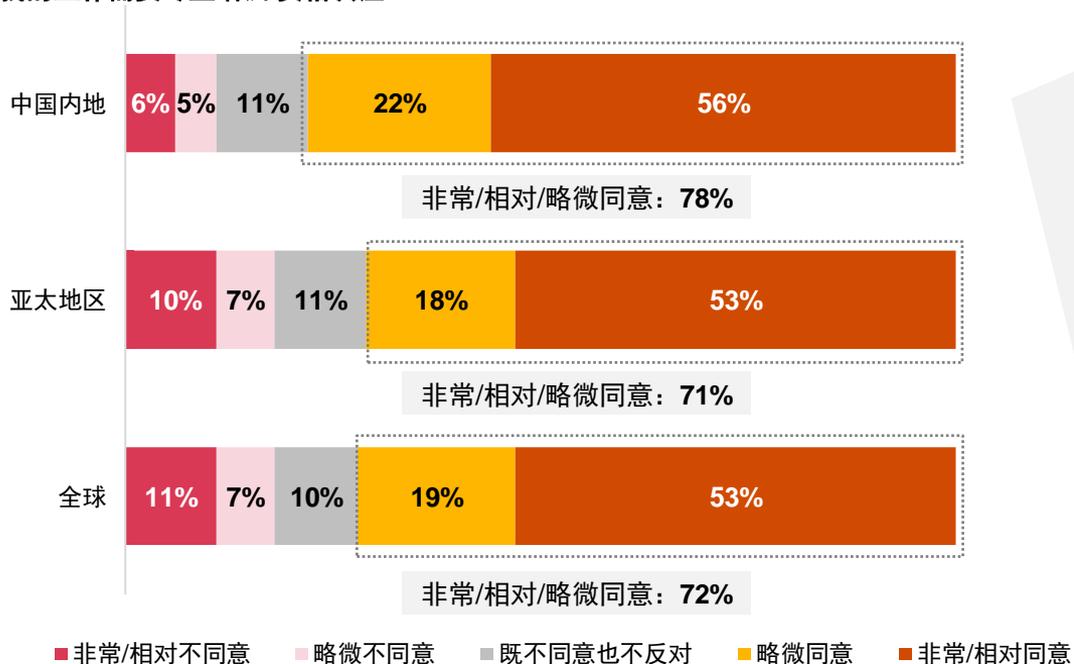
当员工意识到自己的工作需  
要更多专业技能培训时，也  
能够更加明确自身技能未来  
发展的方向及需求



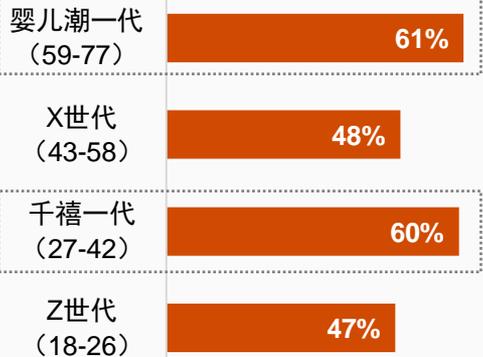
相较全球及亚太地区，中国内地更多的员工认为自己的工作需要专业培训/资格认证；其中，认同的人群更多地集中在婴儿潮和千禧一代

问：根据您当前的角色，您在多大程度上同意或不同意以下说法？

我的工作需要专业培训/资格认证



中国内地认为其工作需要专业培训/资格认证的人群多集中在婴儿潮一代及千禧一代



中国内地较全球和亚太地区而言，员工更明确工作技能变化方向；同时，当员工认为自己的工作需要专业培训时，他们会更清晰地知道自己的技能需要如何改变

问：根据您的角色，您在多大程度上同意或不同意以下说法？

(仅显示“非常同意/相对同意”的回答)

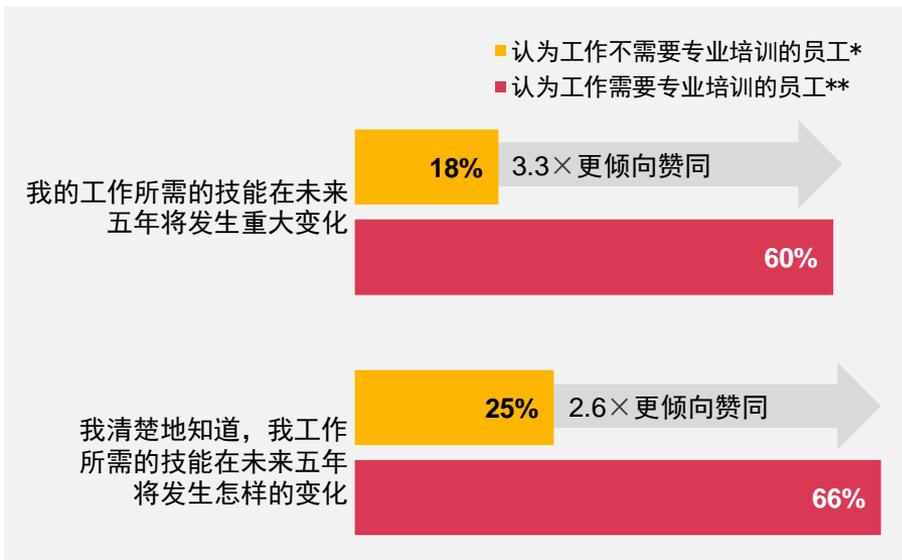
### 认为自己工作所需的技能在未来五年将发生重大变化



### 知道自己工作所需的技能在未来五年将发生怎样的变化



### 中国内地



注：

\*认为工作不需要专业培训的员工指在“我的工作需要专业培训/资格认证”中选择“非常/相对不同意”的受访者

\*\*认为工作需要专业培训的员工指在“我的工作需要专业培训/资格认证”中选择“非常/相对同意”的受访者

## 工作技能 - 技能提升

意识的转变对于人才培养至关重要，当员工认为自己的工作需要更多专业技能培训时，他们也会更加意识到其他软性技能对其职业生涯的重要性

问：在未来的五年里，您认为下列技能对您的职业生涯有多重要？

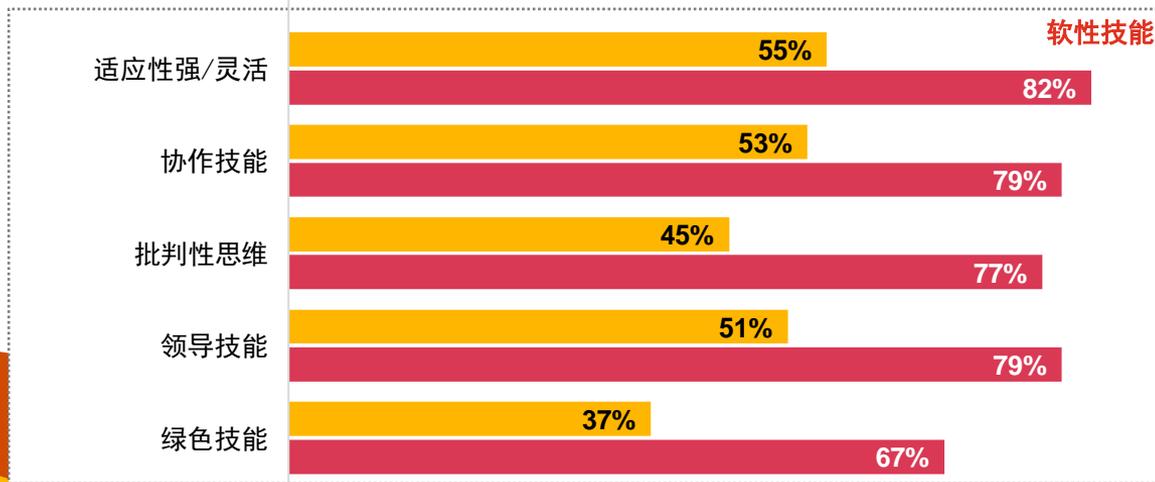
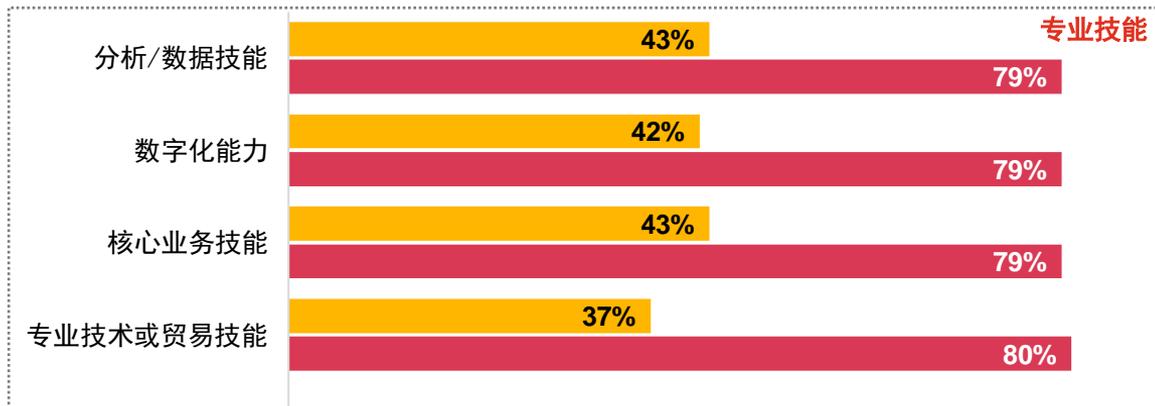
(仅显示“极其重要/非常重要”的回答)

注：

\*认为工作不需要专业培训的员工指在“我的工作需要专业培训/资格认证”中选择“非常/相对不同意”的受访者

\*\*认为工作需要专业培训的员工指在“我的工作需要专业培训/资格认证”中选择“非常/相对同意”的受访者

## 中国内地



■ 认为工作不需要专业培训的员工\*

■ 认为工作需要专业培训的员工\*\*

# 8.

无论企业还是员工，对于灵活工作、远程或混合办公模式的接受度日益高涨



对比全球和亚太地区，中国内地员工拥有超过一份工作的占比目前相对较少；拥有多份工作的受访者表示希望借此实现收入增长、提升工作灵活和选择性、增加从事有意义工作的机会

问：您目前有多少份工作？

问：以下哪项最能说明您在第二雇主处的就业状况？

问：以下哪项描述了您从事多项工作的原因？

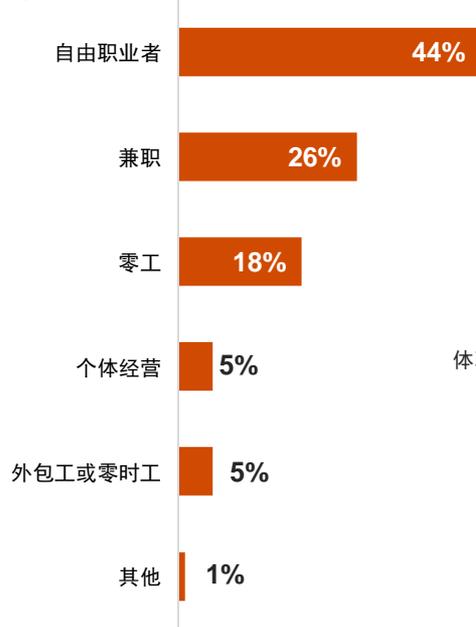
### 目前工作的数量



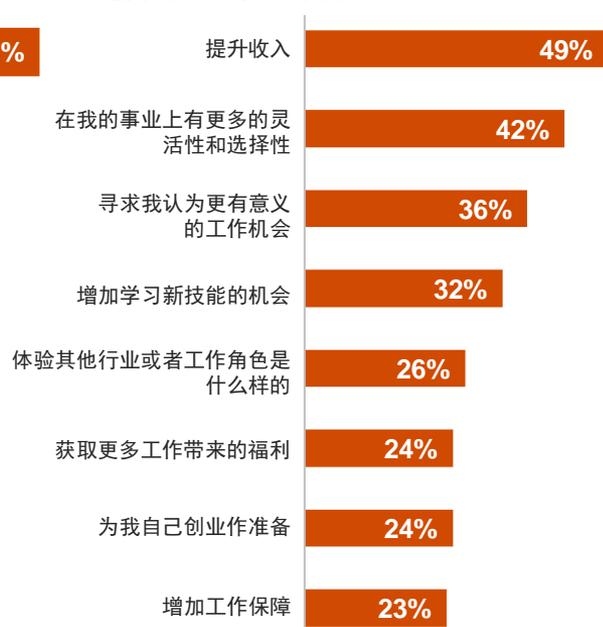
- 从年龄来看，Z世代(15%)人群比婴儿潮一代(4%)、X世代(8%)对从事多份工作的意愿度更高
- 从工作职级来看，非管理者(13%)比高级管理者(10%)对从事多份工作的意愿度更高
- 从行业来看，科技/媒体/通信(18%)和能源(13%)行业的人员对从事多份工作的意愿度高于医疗健康(7%)、金融服务(9%)行业

### 中国内地

#### 在第二雇主处的就业状况：



#### 选择第二份工作的原因：



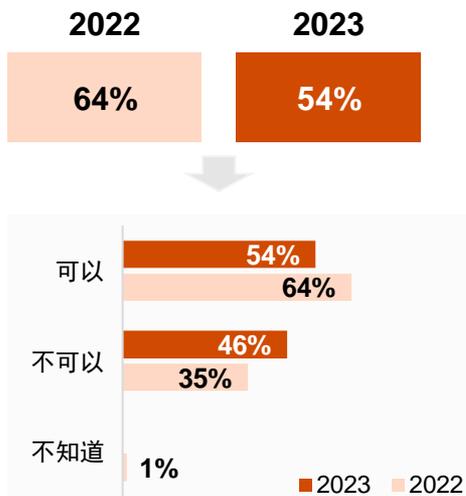
经历重重考验后的2023年，人们选择远程办公的自由度有所降低，但仍然有约半数的受访者表示可以选择远程办公；同时，中国内地比全球在远程/混合办公的自由度更高

问：您的工作可以远程/在家完成吗？

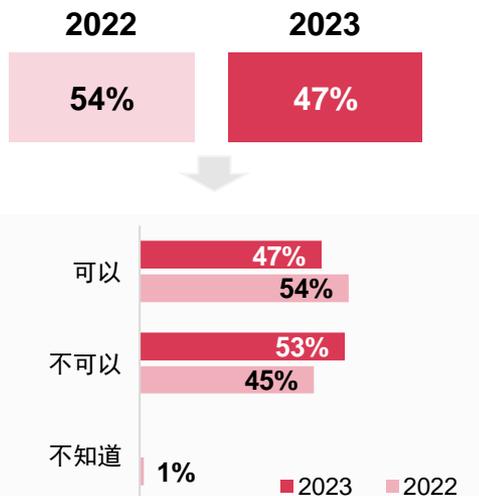
问：您目前以怎样的方式办公？

### 可以选择远程/在家办公的自由度：

#### 中国内地

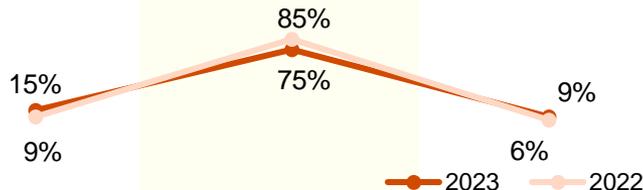


#### 全球

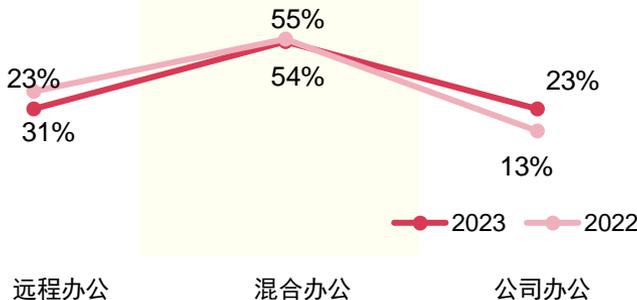


### 办公方式

#### 中国内地



#### 全球



# 9.

与全球、亚太地区相似，约五分之一的中国内地员工表示在过去的12个月中，经常需要处理超负荷的工作量；同时相较2022年，员工面临着更大的财务压力



## 员工感受 - 工作量

全球、亚太地区及中国内地皆有约20%的员工表示在过去的12个月内工作量过载；缺乏资源、不合理的目标或交付期限、不现实的客户需求成为工作量过载的前三大因素

问：在过去的12个月中，您觉得自己的工作量无法控制的频率如何？

(仅显示“经常/通常”的回答)

问：在过去的12个月中，以下哪些因素给您带来了无法控制的工作量

**20%**  
的中国内地员工

认为在过去12个月内  
工作量时常无法控制

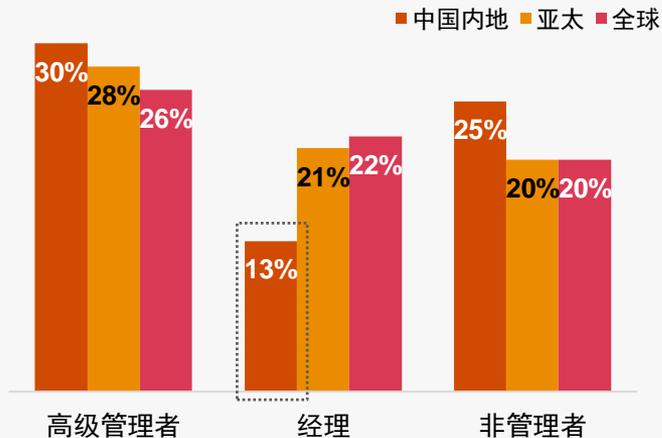
**21%**  
的亚太地区员工

认为在过去12个月内  
工作量时常无法控制

**22%**  
的全球员工

认为在过去12个月内  
工作量时常无法控制

- 从全球及亚太地区而言，职级越高的员工越认为自己的工作量过载
- 而在中国内地，相较经理层，高级管理者与非管理者更多地认为自己的工作量过载



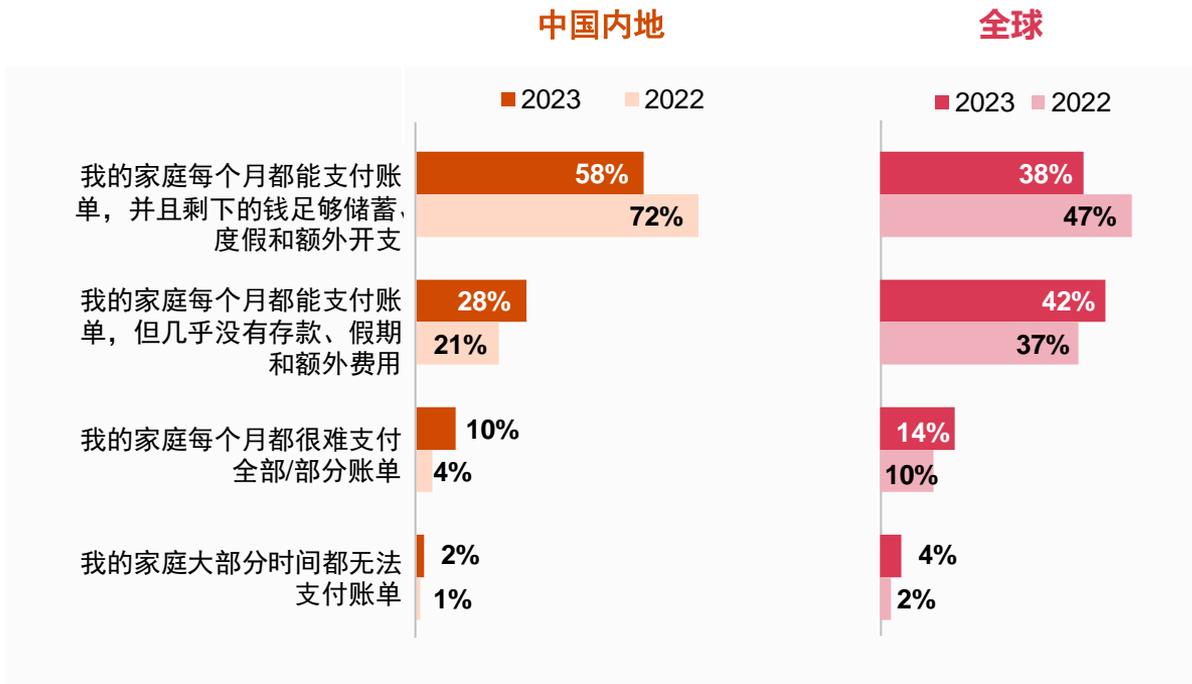
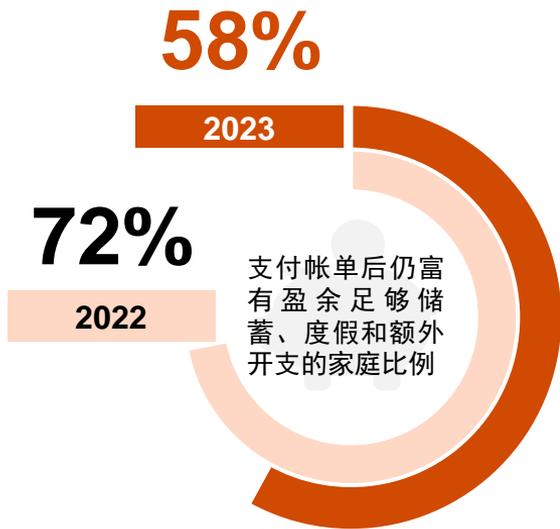
## 中国内地员工认为工作量过载的因素



同时，全球及中国内地员工的财务状况相较2022年皆有所下滑，中国内地下滑趋势较全球更为明显

问：下列哪一项最能描述您当前的财务状况？

2023年中国内地富有足够盈余的家庭较2022年下降14%



# 10.

相较于2022年，未来12个月员工更有可能向自己所在的公司提出升职加薪、更换雇主



## 员工感受 - 变动意愿

相较2022年，中国内地员工更多地表示有可能在未来12个月向自己所在公司提出升职加薪、更换雇主；与全球和亚太地区相比，中国内地员工工作变动意向更为强烈

问：您在未来12个月内采取以下行动的可能性有多大？  
(仅显示“极为可能/非常可能”的回答)

相较2022年，中国内地员工在2023年表现出对未来12个月更强的工作变动意向

2023

47%

在2023年表示非常可能要求加薪

↑ 上涨 4%

47%

在2023年表示非常可能要求升职

↑ 上涨 6%

32%

在2023年表示非常可能更换雇主

↑ 上涨 19%

2022

43%

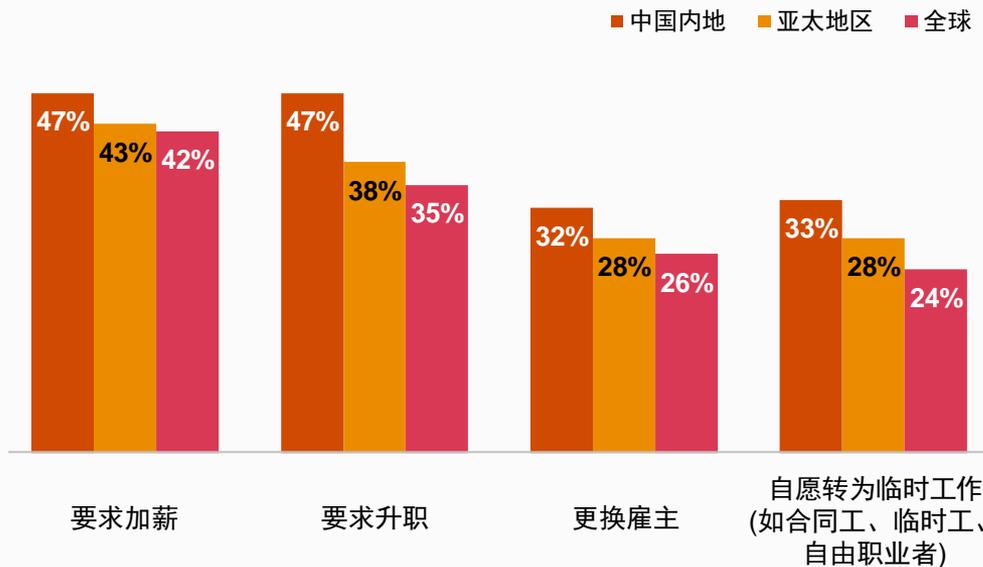
在2022年表示非常可能要求加薪

41%

在2022年表示非常可能要求升职

13%

在2022年表示非常可能更换雇主



雇主需要通过哪些关键举措才能  
确保其人才重塑的准备度？



## 雇主可从以下六大关键举措入手，确保企业和人才的重塑准备度（1/2）



### 企业愿景与目标

雇主需要为员工提供清晰的愿景与目标，重新定义企业的价值主张；同时，关注人工智能（AI）和ESG的大趋势并融入至企业战略。

- 一方面使员工重拾对企业的信心，进一步做到人才的保留与吸引；
- 另一方面获得更多客户和投资者的信心，提高业务的竞争力，抓住新机遇，实现业务成果并促进新的增长曲线。



### 多元化与包容性的企业文化

构建多元化和包容性的企业文化，允许不同声音的发出，以最大化释放员工潜能、壮大创新引擎；

打破代际差异，尊重年轻员工、普通员工的价值观，进一步促进多元化和包容性的文化认同与融合；

借助线上、线下等多种沟通渠道，为员工打造更加丰富的社交场所与场景，促进彼此之间的了解与信任，增强组织凝聚力。



### 领导力

强调领导团队与战略、组织、文化的集成，并关注建立“变革领导力”和“数字化领导力”以引领企业重塑；

培养愿景型领导力，将公司愿景和员工有效连接，营造文化认可；同时给与员工充分授权和信任，以更好地激发员工的自驱力和创造力；

关注领导团队管理能力的培养，使其能够更有效地设计差异化的考核指标，并以目标管理激发创新、协同和敏捷。



## 雇主可从以下六大关键举措入手，确保企业和人才的重塑准备度（2/2）



### 灵活用工与办公

更灵活地引用人才关键能力，拓宽人才边界、让工作方式更加灵活、强调合作而非雇佣；坚持“以人为本”，塑造“形散神不散”的生态组织；

构建数字化愿景，营造数字化体验与场景，培养员工数字化意识，同时用数字化知识和技能赋能员工，让员工切身感受数字化带来的益处。



### 人才发展与培养

打破以岗位出发的任职资格体系，聚焦业务价值，帮助人才识别与建设日常工作所需的核心技能及能力；

将人才培养体系融合至真实业务场景中，利用数字化技术为员工提供可在日常工作中学习技能的工具、资源、渠道及平台；

强调建设“六边形团队”而非“六边形战士”，通过跨单元、跨组织的合作，实现人才能力的充实与补齐。



### 人才识别与获取

明确企业未来所需核心能力，提前布局、规划人才；

灵活运用新兴技术，实现对迭代能力的快速匹配，并通过建设数字化标签体系及人才看板，进一步提高寻才精准度及效率。



如您希望继续进一步咨询或探讨，  
请联系：



**于晨**

人才和组织咨询服务主管合伙人

普华永道中国

[johnny.yu@cn.pwc.com](mailto:johnny.yu@cn.pwc.com)

+86 (10) 6533 2685



**朱佳怡**

人才和组织咨询服务合伙人

普华永道中国

[connie.zhu@cn.pwc.com](mailto:connie.zhu@cn.pwc.com)

+86 (21) 2323 2040

普华永道中国人才与组织咨询高级顾问王亦瑶、  
顾问李玮佳对本报告亦有贡献。



[pwccn.com/workforce](http://pwccn.com/workforce)

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。