



普华永道

人才做好了重塑的准备， 企业是否已就绪？

2024年期待与忐忑全球职场调研
中国内地报告

2024年9月



调研背景 (1/3)

自2023年以来，全球经济复苏未达预期，普华永道2023年期待与忐忑全球职场调研中国内地报告指出，近半数中国内地受访者认为，若企业固守陈规，将难以在未来十年的商海中续航。经过一年，职场人已经从意识到变革的紧迫性转变为积极行动，主动拥抱变化。2024年期待与忐忑全球职场调研中国内地报告（以下简称“调研”）显示：有四成的中国内地员工表示在过去一年的工作中经历了大巨变，同时有77%的员工表示已准备好适应新的工作方式，然而仅有40%的员工认为组织高层具备推动变革所需的技能和专业知识。

与此同时，调研显示，近半数员工经历了工作量的激增，但其收入并没有相匹配的增长。调研还发现，员工使用GenAI的频次和他们的工作效率、薪酬以及工作保障都呈正相关，77%经常使用GenAI的受访者表示，他们的工作效率得到了提升。高达75%的员工视技术变革（AI/GenAI）为未来转型的核心驱动力，更有78%的员工预见GenAI将在未来不到十年的时间对其职业带来根本性影响。在此背景下，GenAI等前沿技术手段正崭露头角，或将成为根本性解决工作量激增问题的关键答案之一，同时也是催生新产业、新模式、新动能，发展新质生产力的核心要素之一。

除此之外，调研显示，员工已经意识到未来五年工作技能需求将发生剧变，且超过3/4的员工认同自身工作需要专业培训。近80%的员工表示看重雇主是否为其提供学习新技能的机会并影响他们决定是否继续留在该公司，但仅有约半数的员工认为这一需求得到了满足。



调研背景 (2/3)

在此充满颠覆性的时代，企业正处在前所未有的挑战与机遇并存的环境中。为保持生存活力并实现蓬勃发展，企业亟需重塑商业模式，通过一系列关键举措，以应对急剧变化的外部商业环境，巩固员工、客户及投资者等利益相关者的信心。当前，企业转型的三大核心举措聚焦于全球化布局、数字化转型以及向产业链上下游的深入拓展。大型企业需要担当起先锋角色，凭借资源与规模优势，不仅实现自身重塑转型，推动产业升级，甚至引领整个行业发展转型。而中小微企业则需采取稳健策略，合理控制规模，聚焦核心竞争力的提升，以确保在转型过程中保持生存力。此外，随着“跑马圈地”时代的结束，企业需将重心从高速的规模增长转向实现高质量的业务增长，包括：

- **梳理业务流程，理顺商业逻辑：**从全局视角出发，深入剖析业务需求与市场趋势，对端到端的业务流程进行全面梳理与优化，而非单纯职能内的流程优化，提升整体运营效率与响应速度；
- **培养经营类商业领袖：**加强培养具备经营意识和素质的人才，以适应企业转型需求；
- **加速新兴技术手段加持：**如引入GenAI、机器人等技术以弥补传统技术对于流程稳定性和精细度的依赖，将员工的精力从制式化的流程中释放出来，让他们可以投入到更具价值的工作中，如：创新、决策等，从而进一步提升企业的竞争力和创新能力。

同时，在组织与人才管理方面，企业可采取以下措施：

- **控制组织规模，聚焦核心能力：**大型组织可以切分成端到端的小微组织单元以提高内部流程管控效率。将大型企业的管控授权合理、有效地赋予到各个小微组织单元当中；
- **重塑变革领导力，坚持新文化：**作为企业变革引领者的领导者，不但需要洞悉变革本质，还需具备引领组织重塑转型的能力；
- **打破用工模式，敏捷供应人才：**通过促进人机协作的紧密模式，不仅显著提升组织的敏捷应变能力，还能有效利用前沿技术打破用工模式、敏捷供应人才、提升企业的整体竞争优势。

调研背景 (3/3)

本次调研横跨50个国家和地区，对56,600名职场人展开调研，旨在深入剖析全球职场人正在经历的变革轨迹，揭示现实与期待的差距，并捕捉员工对于这些变革的多元视角 — 从积极看法到深切期待，再到潜在担忧。此研究，旨在为企业和领导者在转型浪潮中提供导航灯塔，使企业和员工可以共赴这段重塑转型之路，点燃创新引擎，提升企业竞争力，实现高质量的业务成功并驱动业务增长新循环。

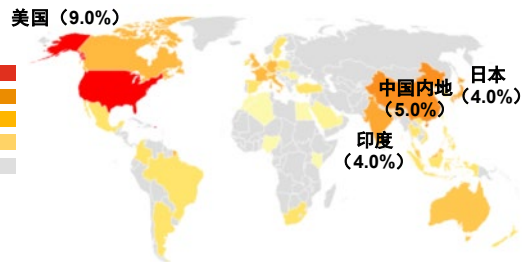
本报告基于中国内地（不包含港澳台地区）3,000名受访者的问卷反馈，包括全职、兼职或合同工/临时工，以及目前待业的人员。



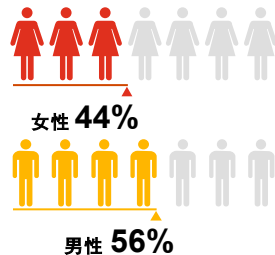
期待与忐忑2024：全球数据

50个国家及地区，总计56,600人

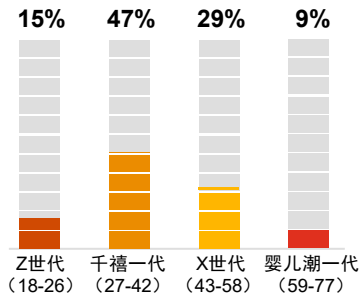
国家



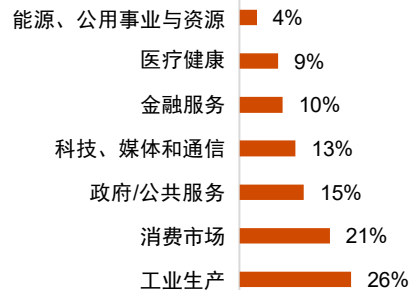
性别



年龄段

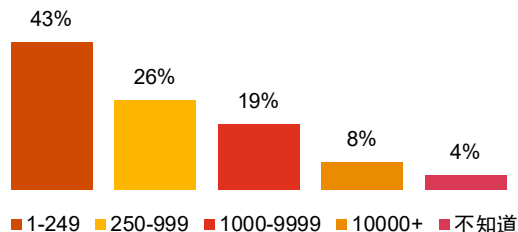


行业

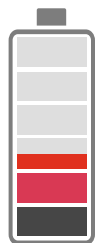


组织规模

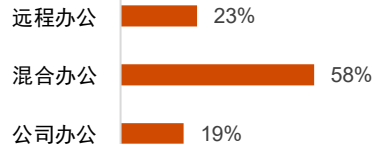
单位：人数



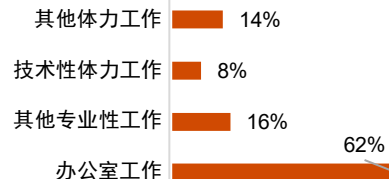
工作模式



42%
全职工作



工作类型*



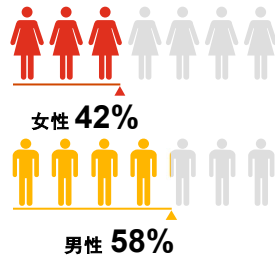
*注释：1、办公室工作包括会计师、银行职员、行政助理、律师等；2、其他专业性工作包括医生、护士、教师、飞行员等；3、技术性体力工作包括木匠、管道工等；4、其他体力工作包括快递司机、工厂操作员等

14个国家及地区，总计19,500人

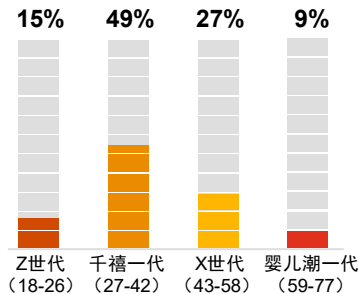
国家



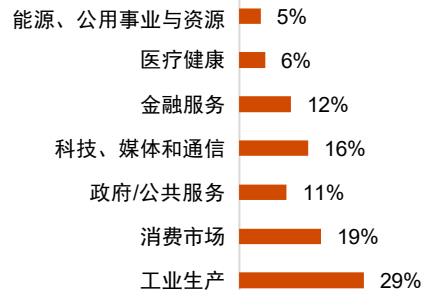
性别



年龄段

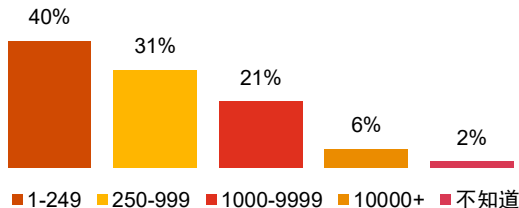


行业



组织规模

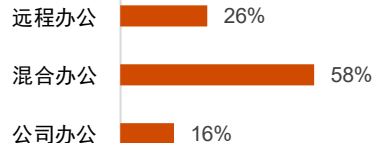
单位：人数



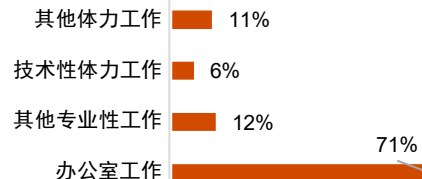
工作模式



42%
全职工作



工作类型*



*注释：1、办公室工作包括会计师、银行职员、行政助理、律师等；2、其他专业性工作包括医生、护士、教师、飞行员等；3、技术性体力工作包括木匠、管道工等；4、其他体力工作包括快递司机、工厂操作员等

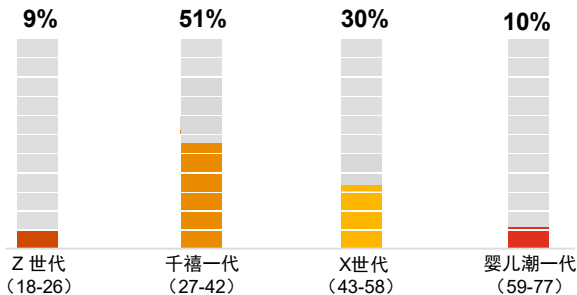
期待与忐忑2024：中国数据

总计3,000人

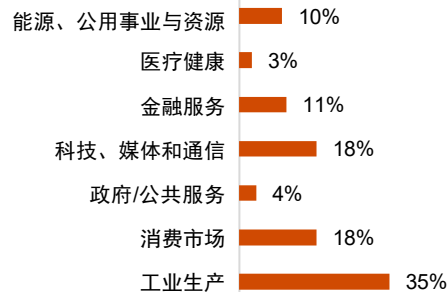
性别



年龄段

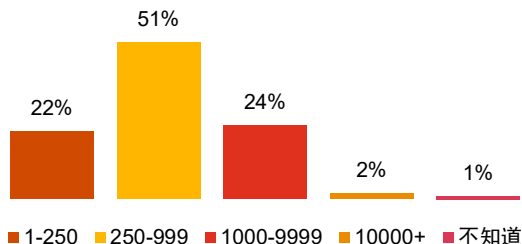


行业

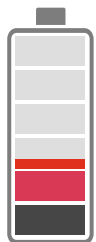


组织规模

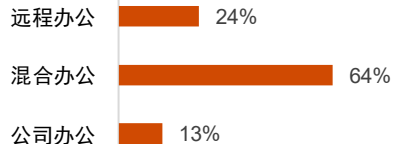
单位：人数



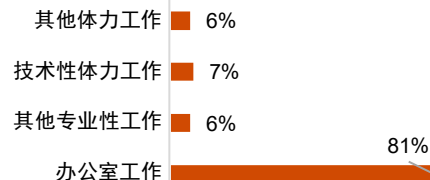
工作模式



37%
全职工作



工作类型*



*注释：1、办公室工作包括会计师、银行职员、行政助理、律师等；2、其他专业性工作包括医生、护士、教师、飞行员等；3、技术性体力工作包括木匠、管道工等；4、其他体力工作包括快递司机、工厂操作员等

关键发现



关键发现 (1/3)

关键发现	描述	中国内地	亚太	全球
在过去的12个月里，约四成的中国内地员工表示在工作中经历了大巨变，有41%的员工明显感觉到工作量的增加，但收入却没有相匹配的增长	我的工作量显著增加（显示“巨大变化”的回答）	41%	46%	45%
	我必须学习新技术或使用新工具来完成工作（显示“巨大变化”的回答）	45%	48%	45%
人们并不惧怕改变：从积极方面看，高达77%的中国内地员工认为已做好应对工作方式改变的准备，且超过八成员工对过去一年在岗位上有机会学习和成长感到满意；在消极的方面，仍有超半数的员工表达了对工作稳定性的担忧，并对改变的必要性存在疑惑	我觉得自己已准备好适应新的工作方式	77%	75%	77%
	最近经历的变化让我对工作保障感到担忧	53%	55%	47%
72%的中国内地员工认为，未来5年所需的工作技能会发生重大变化，除此之外，无论全球、亚太还是中国内地，均有超过3/4的员工认为自己的工作需要专业培训	我的工作需要专业培训/资格证书	82%	75%	75%
	我的工作所需的技能将在未来五年内发生重大变化	72%	66%	58%
	认为AI在未来三年会对工作产生影响	75%	74%	70%
无论全球、亚太还是中国内地，认为在未来三年，技术变革（比如GenAI、机器人等高科技）、客户偏好的变化、竞争对手采取的行动将会成为转型的主要驱动力	认为客户偏好的变化在未来三年会对工作产生影响	75%	76%	70%
	认为企业竞争对手所采取的行动在未来三年会对工作产生影响	75%	74%	67%

关键发现 (2/3)

关键发现	描述	中国内地	亚太	全球
无论全球、亚太还是中国内地，认为AI会影响工作的员工比例均有上升；且近八成员工都认为在未来不到10年GenAI将对他们的职业产生根本性的影响，其中，中国内地为78%，亚太和全球分别为81%和77%	认为AI在未来三年会对工作产生影响	75% (2023:53%)	74% (2023:63%)	70% (2023:49%)
	认为GenAI会在十年内对其职业产生根本性影响	78%	81%	77%
从GenAI的使用频次来看，中国内地员工对于GenAI有着超过亚太和全球的使用活跃度	每周使用GenAI工具	36%	21%	16%
	只使用过GenAI工具一次	3%	5%	6%
从中国内地数据来看，员工使用GenAI的频次和他们的工作效率、薪酬以及工作保障都呈正相关	GenAI会提升我的工作效率	77%	68%	61%
人们对GenAI怀揣着忐忑但更抱有期待：85%的中国内地员工认为GenAI会带来学习新技能的机会、提高工作质量等积极影响；但同时，58%的中国内地员工认为GenAI会为其职业带来消极影响	认为GenAI能够为其工作带来积极的潜在影响，比如为其创造学习新技能的机会、提高工作质量与创造力	85%	81%	74%
	认为GenAI会为其带来潜在的负面影响，比如提供误导性信息及加深组织中的偏见	58%	57%	50%
中国内地员工使用GenAI的主要障碍是，雇主未能在工作中为其提供GenAI的使用权限、认为在自己的工作领域中沒有使用GenAI的机会、不知道如何使用GenAI等	我的雇主没有在工作中给我提供GenAI的使用权限	29%	23%	24%

关键发现 (3/3)

关键发现	描述	中国内地	亚太	全球
2023年，人们开始意识到转型的重要性；一年后，虽然大多数员工已经做好了重塑的准备，但企业的情况却并非如此， 企业领导者和员工对于变革的紧迫度、规模和准备度存在明显割裂	领导者非常及比较认同，认为组织高层具备引领变革的所需的技能和专业知识	56%	61%	58%
	非领导者非常及比较认同，认为组织高层具备引领变革的所需的技能和专业知识	40%	39%	37%
中国内地员工的工作变动可能性从2022年到2023年攀升后，虽然今年略有回落，但仍有近1/3的员工计划在未来一年更换雇主	提出加薪	44% (2023:47%) (2022:43%)	46% (2023:43%) (2022:35%)	43% (2023:42%) (2022:35%)
	提出升职	39% (2023:47%) (2022:41%)	39% (2023:38%) (2022:31%)	35% (2023:35%) (2022:30%)
	更换雇主	31% (2023:32%) (2022:13%)	31% (2023:28%) (2022:18%)	28% (2023:26%) (2022:19%)
无论全球、亚太还是中国内地， 近80%的员工均看重雇主是否为其提供学习新技能的机会，并影响他们决定是否继续留在该公司，但仅有约半数的员工认为这一需求得到了满足	认为学习新技能的机会将影响他们是否留在目前的公司	86%	78%	77%
	认为雇主为他们的职业发展提供了充足的新技能培训机会	61%	52%	47%

员工的工作 正在经历大巨变

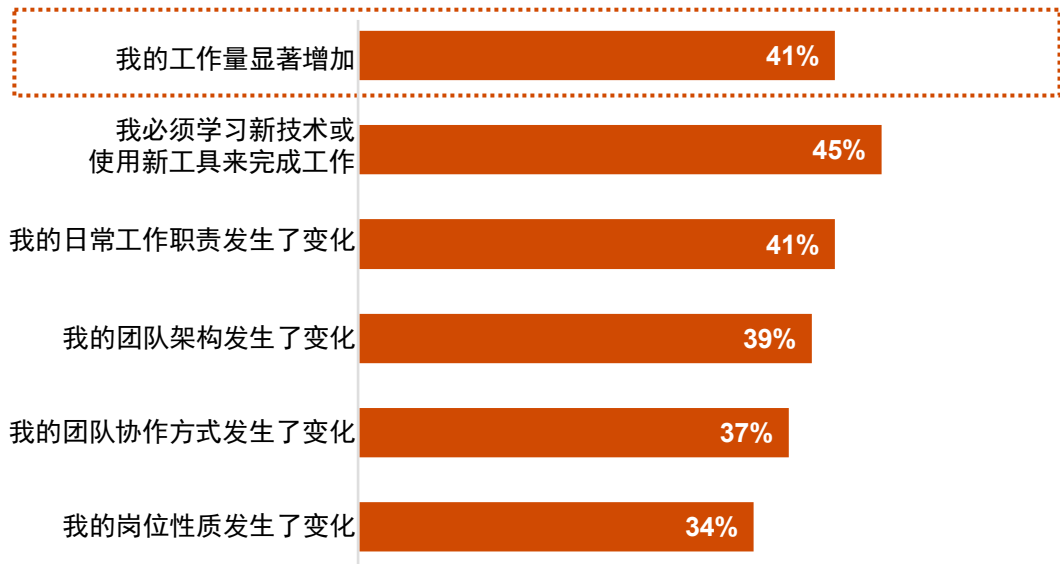


员工体验 — 工作感受

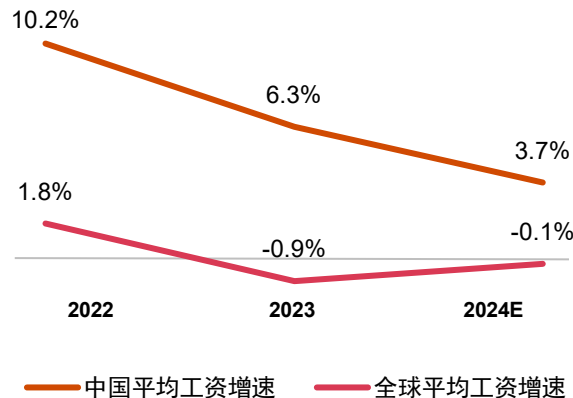
在过去的12个月里，约四成的中国内地员工表示在工作中经历了大巨变，有41%的员工明显感觉到工作量的增加，但收入却没有相匹配的增长

问：以下描述在多大程度上符合您在过去12个月里所经历的岗位变化？（仅显示“巨大变化”的回答）

员工在过去的12个月里所经历的变化



与激增的工作量相比，员工的收入却没有相匹配的增长*



*来源：2023 中国一线城市社平工资增速
《2024 年世界经济展望》，《2023 年世界经济展望》，国际货币基金组织
中华人民共和国国民经济和社会发展统计公报

员工已经做好了
重塑的准备



重塑准备度 — 员工感受

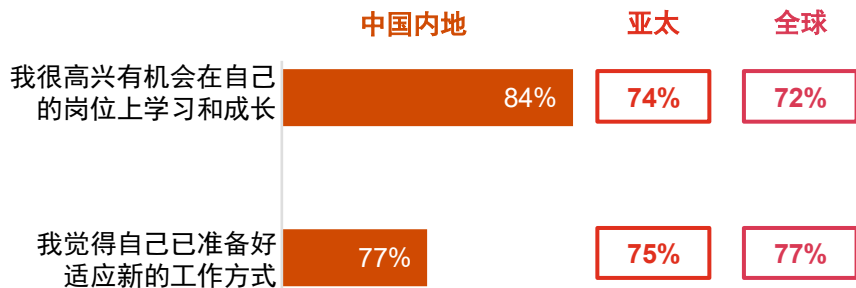
人们并不惧怕改变：从积极方面看，高达77%的中国内地员工认为已做好应对工作方式改变的准备，且超过八成员工对过去一年在岗位上有机会学习和成长感到满意；在消极的方面，仍有超半数的员工表达了对工作稳定性的担忧，并对改变的必要性存在疑惑

问：对于您在过去12个月中所经历的岗位变化，您是否认同以下说法？

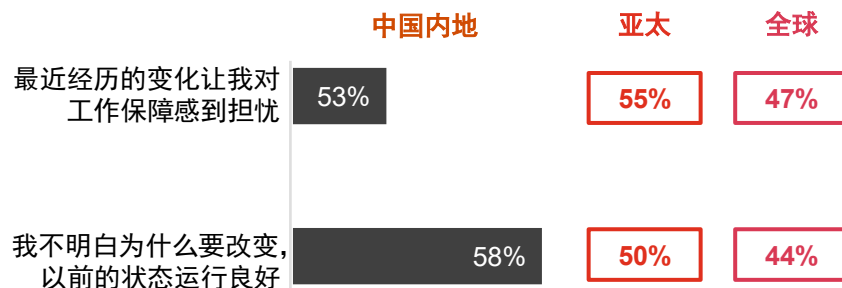
相比全球和亚太，
中国内地员工对于变化的感知度更高且态度更加积极

相比全球和亚太，
中国内地员工同样担忧自己的工作保障

积极态度



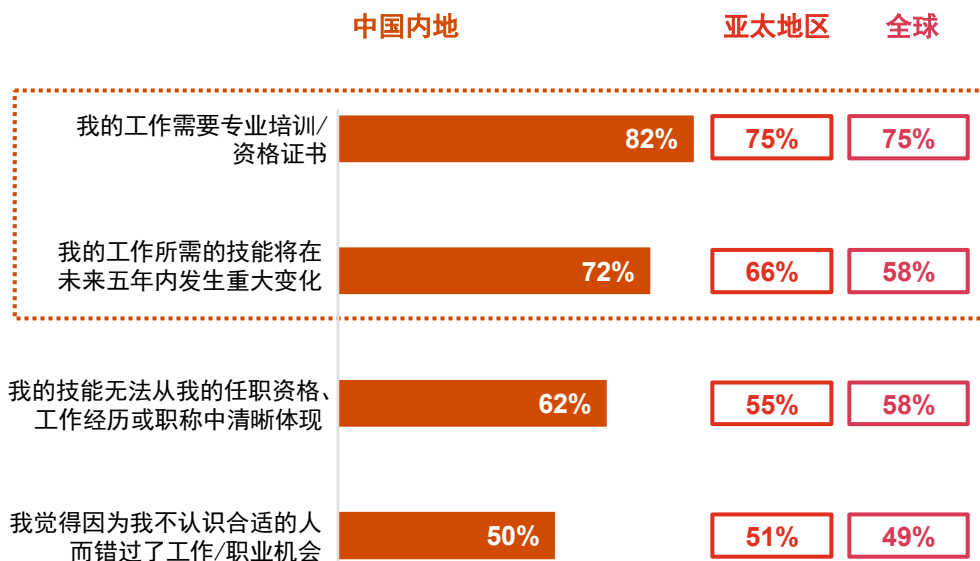
消极态度



重塑准备度 — 技能培训

72%的中国内地员工认为，未来5年所需的工作技能会发生重大变化，除此之外，无论全球、亚太还是中国内地，均有超过3/4的员工认为自己的工作需要专业培训

问：关于您目前的岗位，您在多大程度上同意或不同意以下说法？
(仅显示“略微同意”、“比较同意”和“非常同意”的回答)



从行业来看，员工认为其工作：

需要专业培训/资格证书：

- 行业区别: 医疗健康行业(88%)，工业生产行业(87%)，能源、公用事业与资源行业(85%)，消费市场行业(83%)，金融服务行业(81%)，科技、媒体和通信行业(71%)

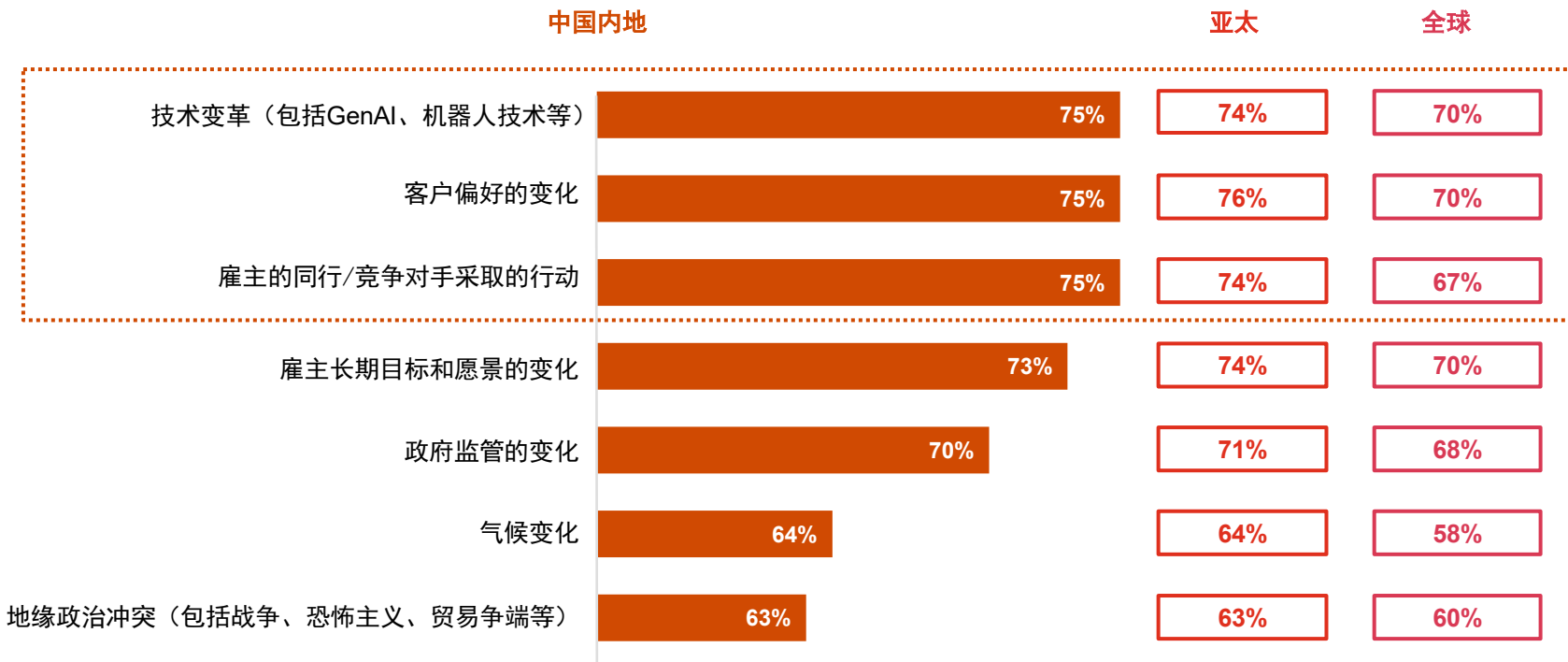
所需的技能将在未来五年内发生重大变化：

- 行业区别: 消费市场行业(75%)，工业生产行业(75%)，能源、公用事业与资源行业(75%)，医疗健康行业(71%)，金融服务行业(68%)，科技、媒体和通信行业(67%)

重塑准备度 — 转型驱动力

无论全球、亚太还是中国内地，认为在未来三年，技术变革（比如GenAI、机器人等高科技技术）、客户偏好的变化、竞争对手采取的行动将会成为转型的主要驱动力

问：在未来三年内，您认为以下各项对您的工作有多大影响？
（仅显示“较大影响”和“极大影响”的回答）

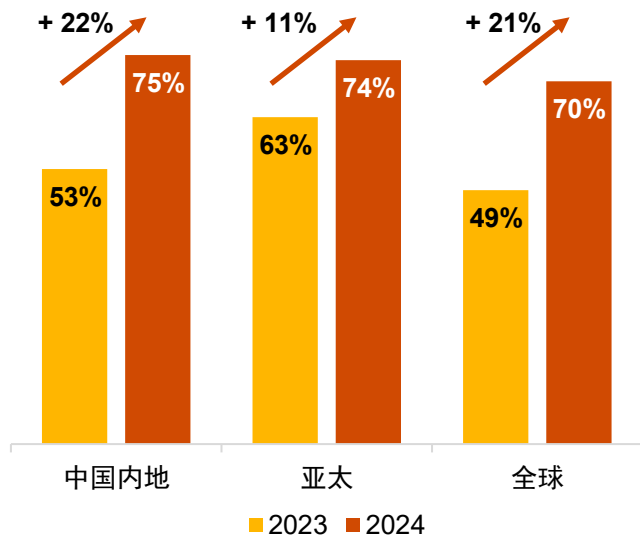


重塑准备度 — GenAI的未来预期

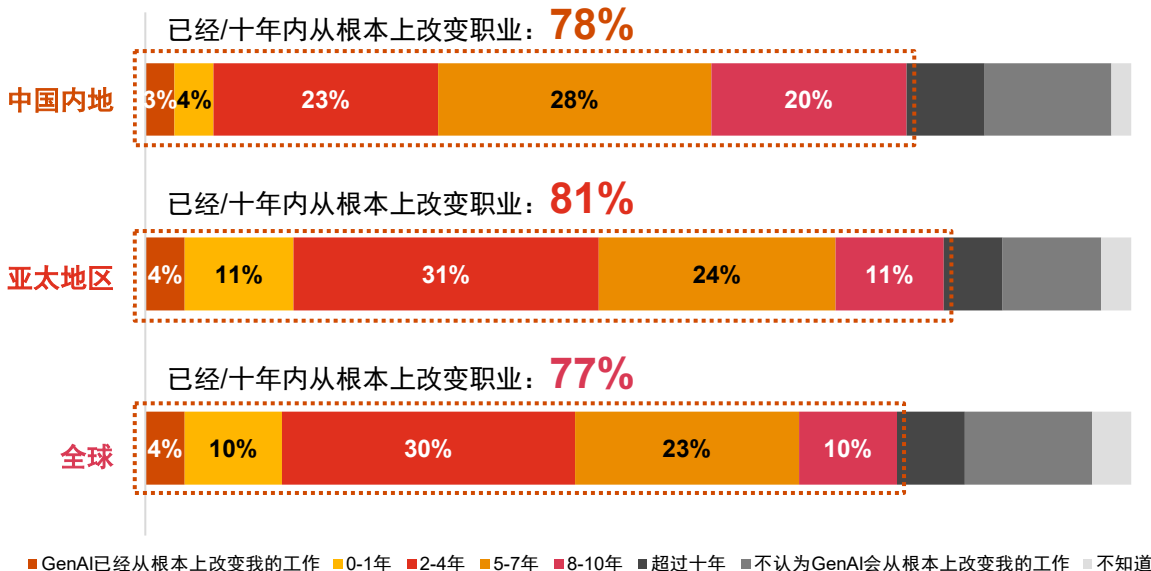
无论全球、亚太还是中国内地，认为AI会影响工作的员工比例均有上升；且近八成员工都认为在未来不到10年GenAI将对他们的职业产生根本性的影响，其中，中国内地为78%，亚太和全球分别为81%和77%

问：您认为GenAI何时会对您的职业产生根本性的影响？

在过去的一年间，人们认为AI在未来三年会对工作产生影响的比例均有明显上升



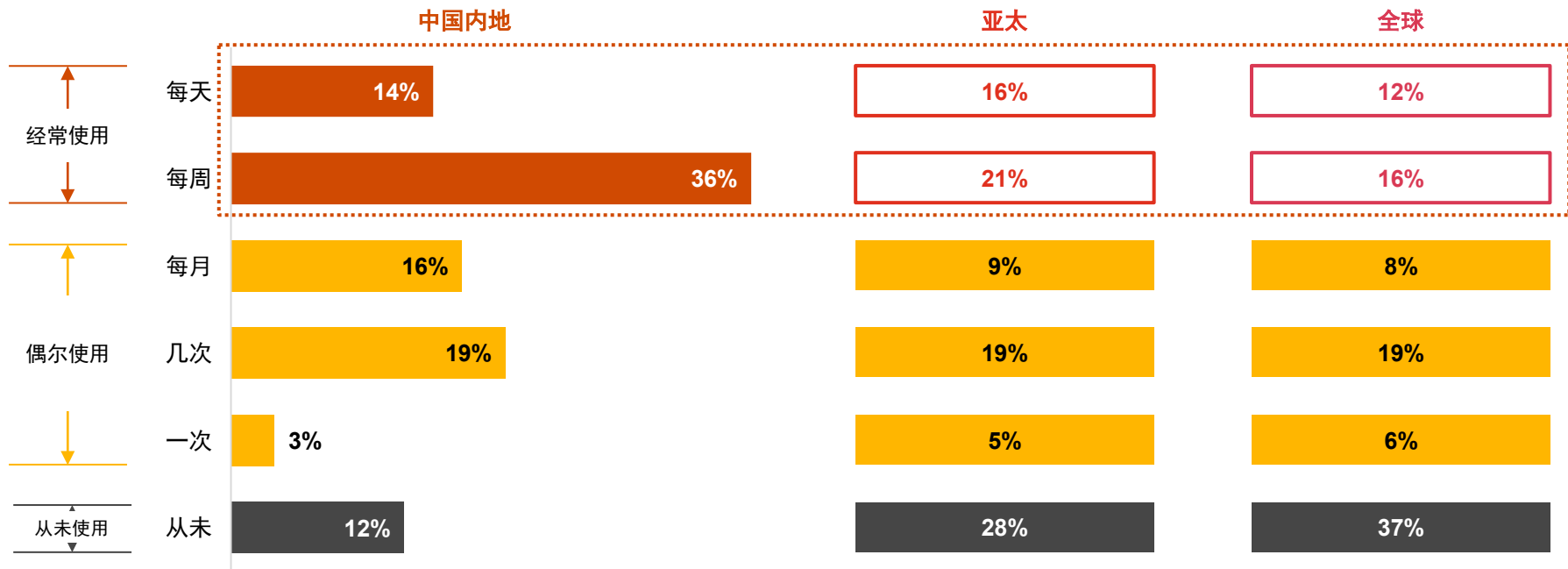
近八成员工都认为在未来不到10年GenAI将对他们的职业产生根本性的影响



重塑准备度 — GenAI使用率

从GenAI的使用频次来看，中国内地员工对于GenAI有着超过亚太和全球的使用活跃度

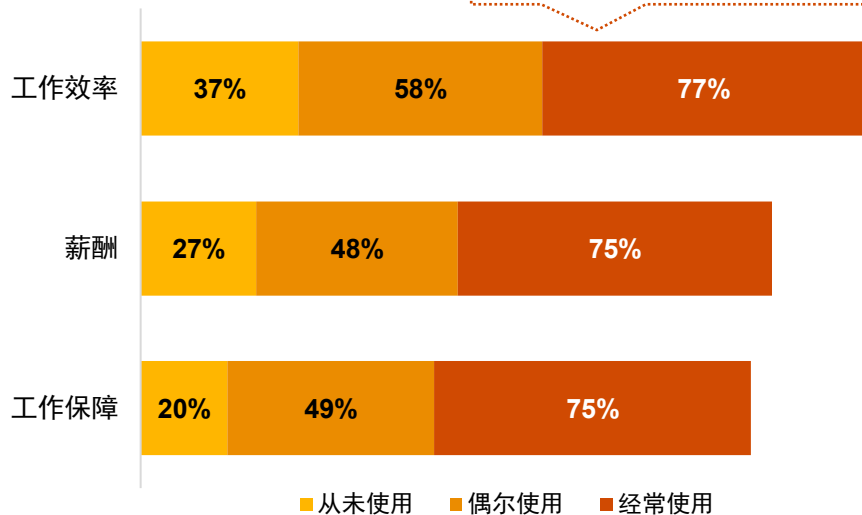
问：在过去12个月中，您工作中使用GenAI工具（如 ChatGPT、DALL-E等）的频率如何？（仅显示“每天/每周/每月/几次/一次/从未”的回答）



重塑准备度 — GenAI带来的影响

从中国内地数据来看，员工使用GenAI的频次和他们的工作效率、薪酬以及工作保障都呈正相关

《普华永道2024年AI工作晴雨表》* 报告使用GVA测度的方式，验证了AI的渗透率与行业的生产效率之间显著的正向关系



来源：PwC 2024 AI Job Barometer

问：在未来的12个月，您觉得GenAI会提升您工作的以下哪些方面？

从职级和行业两个维度分别来看，员工在未来12个月，GenAI会提升工作效率、薪酬、工作保障方面的比率如下：

工作效率

- 职级区别：领导者（72%）、非领导者（65%）
- 行业区别：能源、公用事业与资源行业（75%）、工业生产（74%）、医疗健康（72%）、消费市场（71%）、金融服务（70%）、科技、媒体和通信（60%）

薪酬

- 职级区别：领导者（67%）、非领导者（53%）
- 行业区别：能源、公用事业与资源（69%）、消费市场（68%）、工业生产（66%）、医疗健康（65%）、金融服务（62%）、科技、媒体和通信（55%）

工作保障

- 职级区别：领导者（68%）、非领导者（57%）
- 行业区别：能源、公用事业与资源（70%）、工业生产（69%）、医疗健康（68%）、消费市场（66%）、金融服务（65%）、科技、媒体和通信（59%）

重塑准备度 — GenAI带来的感受

人们对GenAI怀揣着忐忑但更抱有期待：85%的中国内地员工认为GenAI会带来学习新技能的机会、提高工作质量等积极影响；但同时，58%的中国内地员工认为GenAI会为其职业带来消极影响

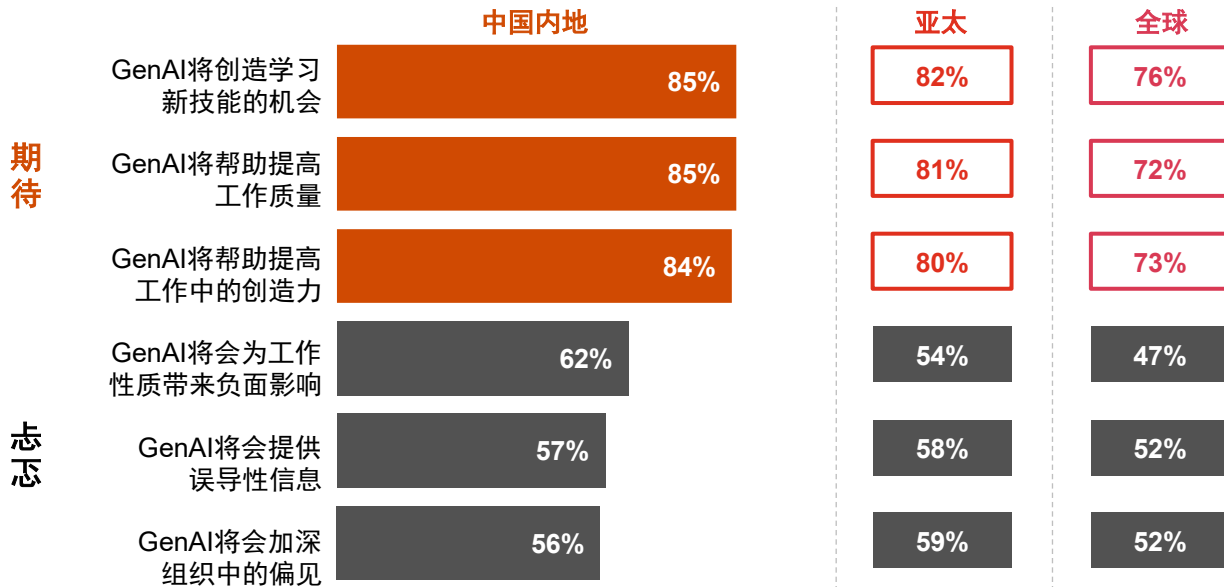
问：考虑到GenAI对您职业的潜在影响，您在多大程度上同意或不同意以下陈述？（仅显示“同意”的回答）

85%

的中国员工认为GenAI能够为其工作带来积极的潜在影响，比如为其创造学习新技能的机会、提高工作质量与创造力

58%

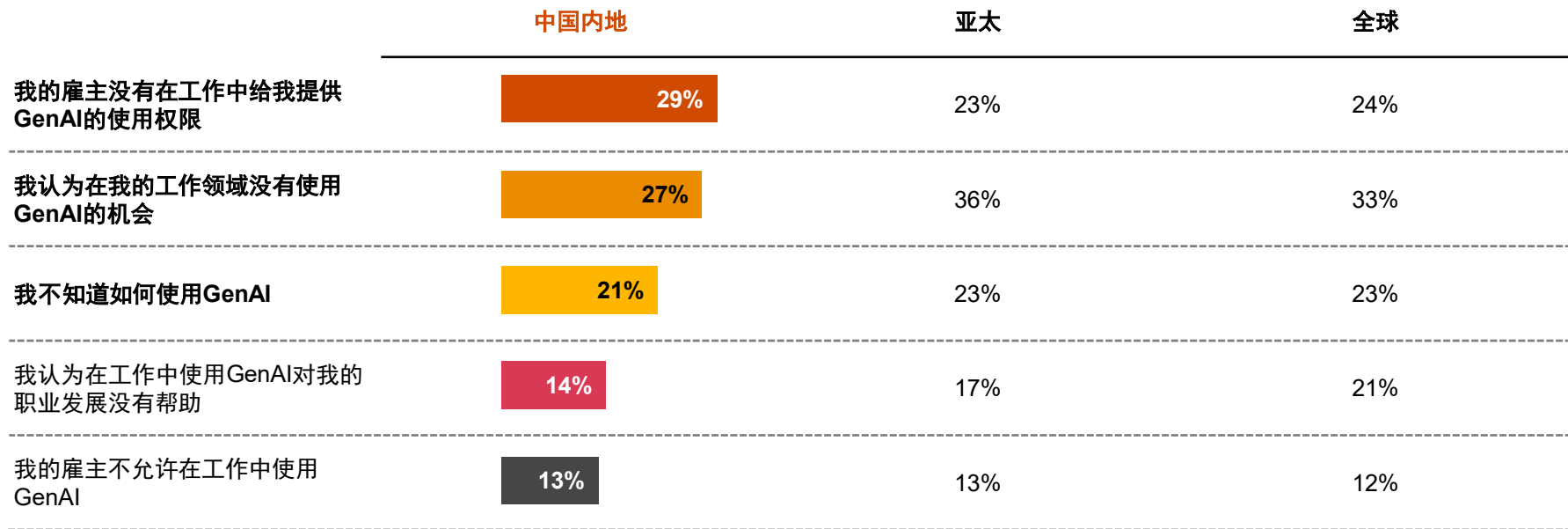
的中国员工认为GenAI会为其带来潜在的负面影响，比如提供误导性信息及加深组织中的偏见



重塑准备度 — 使用GenAI的障碍

中国内地员工使用GenAI的主要障碍是，雇主未能在工作中为其提供GenAI的使用权限、认为在自己的工作领域中没有使用GenAI的机会、不知道如何使用GenAI等

问：下列描述哪项最符合您工作中还未使用GenAI的原因？



大多数员工已经做好了重塑的准备，但企业的情况却并非如此

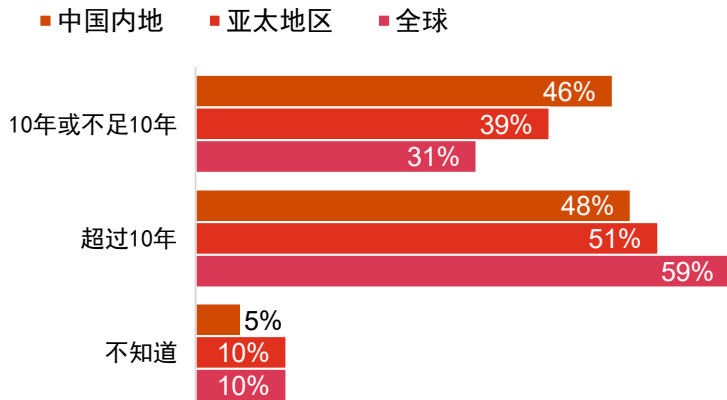


重塑准备度 — 变革领导力

2023年，人们开始意识到转型的重要性；一年后，虽然大多数员工已经做好了重塑的准备，但企业的情况却并非如此，企业领导者和员工对于变革的紧迫度、规模和准备度存在明显割裂

问：您有多大程度上认同或不认同以下关于组织高层的描述？（仅显示“比较认同”和“非常认同”的回答）

近半数的中国内地员工认为所在公司按照
现有方式运营将无法存续超过10年*

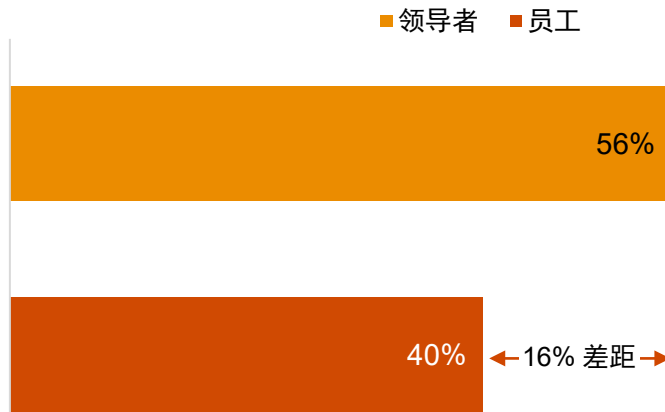


按行业划分，认为公司未来存续不足十年的：

- 行业区别：科技、媒体和通信行业 (57%)，能源、公用事业与资源行业 (50%)，消费市场行业 (49%)，金融服务行业 (48%)，工业生产行业 (45%)，医疗健康行业 (38%)

*来源：普华永道2023年期待与志忑全球职场调研中国内地报告问题17：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？显示“10年或不足10年”、“超过10年”和“不知道”的回答

仅有40%的中国内地员工认为组织高层具备
引领变革所需的技能和专业知识



未来12个月，
员工可能采取
的行动



员工感受 — 变动意愿

中国内地员工的工作变动可能性从2022年到2023年攀升后，虽然今年略有回落，但仍有近1/3的员工计划在未来一年更换雇主

问：未来12个月您有多大可能会采取以下行动？
(仅显示“极有可能”的数据)

相较于2023年，2024年中国内地员工对于工作变动意向略有回落，但仍有三成员工计划在未来12个月更换雇主

相较于全球，亚太和中国内地的员工在未来一年提出加薪、升职、更换雇主的可能性更高

表示可能要求加薪

43%

在2022年表示可能要求加薪

47%

在2023年表示可能要求加薪，上涨4%↑

44%

在2024年表示可能要求加薪，下降3%↓

表示可能要求升职

41%

在2022年表示可能要求升职

47%

在2023年表示可能要求升职，上涨6%↑

39%

在2024年表示可能要求升职，下降8%↓

表示可能更换雇主

13%

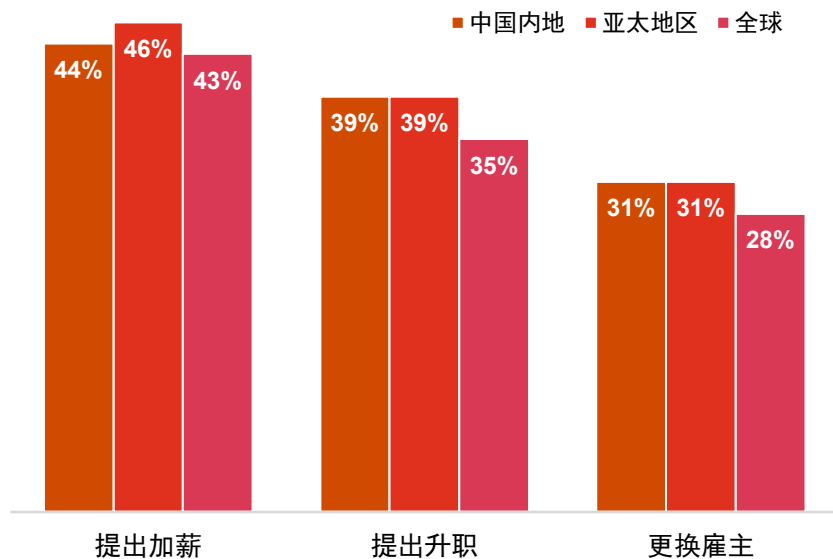
在2022年表示可能更换雇主

32%

在2023年表示可能更换雇主，上涨19%↑

31%

在2024年表示可能更换雇主，下降1%↓

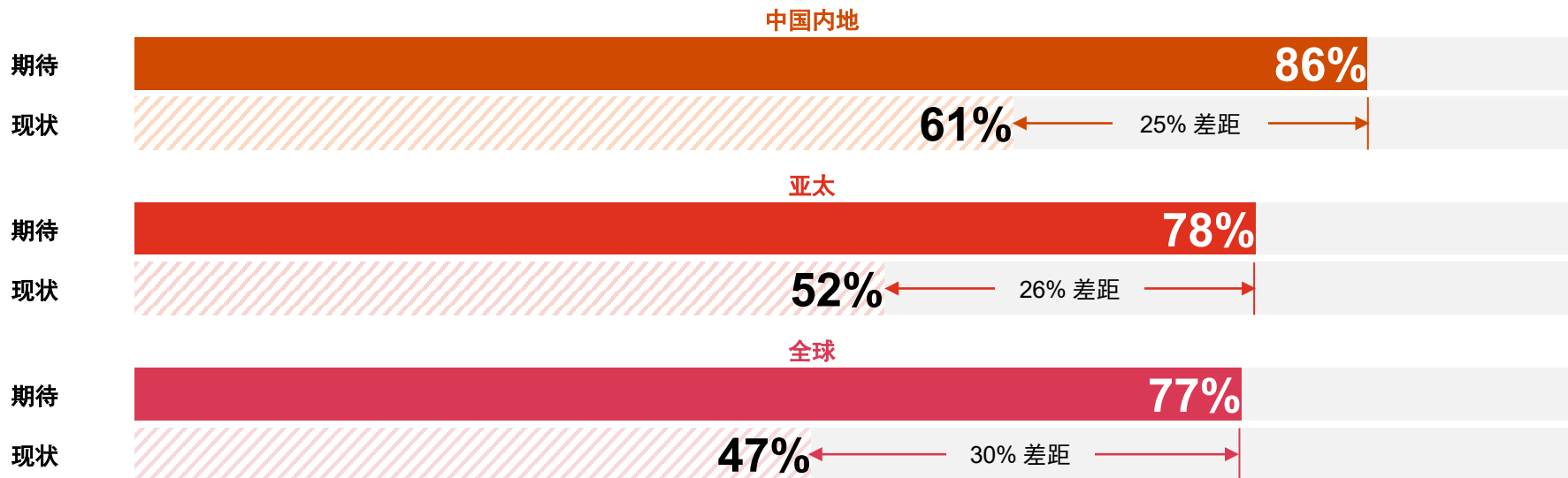


员工感受 — 变动意愿

无论全球、亚太还是中国内地，近80%的员工均看重雇主是否为其提供学习新技能的机会，并影响他们决定是否继续留在该公司，但仅有约半数的员工认为这一需求得到了满足

问：学习新技能的机会在多大程度上影响您决定是否留在该公司？（仅显示“比较影响”和“非常影响”的回答）

问：您在多大程度上同意或不同意“我的雇主为促进我未来职业发展提供了充足的新技能培训机会”这一说法？（仅显示“比较认同”和“非常认同”的回答）

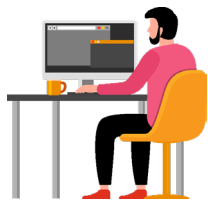


企业和领导者 该如何应对？



企业和领导者可从以下四大关键举措入手，确保企业和人才的重塑准备度（1/2）

事实



员工的工作量激增，
但收入却没有相匹配的增长

关键举措

- 企业需加速拥抱新质生产力，并将其融到企业战略当中；
- 构建倡导创新的企业文化，鼓励多元化声音的表达，以最大化释放员工潜能，持续壮大创新引擎；
- 加速新兴技术手段加持：如引入GenAI、机器人等技术以弥补传统技术对于流程稳定性和精细度的依赖，将员工的精力从制式化的流程中释放出来，让他们可以投入到更具价值的工作中，如：创新、决策等，从而进一步提升企业的竞争力和创新能力。



员工已做好重塑准备，
渴望学习新技术与技能，
但雇主却很难为他们提供充分有效的支持

- 培养经营类商业领袖：加强培养具备经营意识和素质的人才，以适应企业转型需求；
- 技术驱动的人才培训设计：基于业务需求分析，结合GenAI技术，设计个性化、场景化的培训课程。确保培训内容与业务实际高度契合；
- 技术布局融入人才发展战略：充分利用GenAI、机器人等数字化技术，通过人机结合的方式提高组织的敏捷性，利用新技术打破用工模式、敏捷供应人才、提升整体竞争优势。

企业和领导者可从以下四大关键举措入手，确保企业和人才的重塑准备度（2/2）

事实



企业领导者和非领导者对于变革的紧迫度、规模和准备度存在明显割裂

关键举措

- **重塑变革领导力，坚持新文化：**作为企业变革引领的领导者，不但需要洞悉变革本质，还需具备引领组织重塑转型的能力，其中包括：
 - 洞悉商业世界发展规律，为员工提供明确的愿景，鼓舞他人采取积极行动；善于审时度势，在关键时机作出合理、明智的决策；
 - 具备颠覆性思维，挑战现状，超越传统桎梏，提出创新解决方案；
 - 设定实际可行又具挑战性的目标，结合组织愿景与员工关切的问题，设定实际可行且具有挑战性的目标，并带领组织和团队不断攻克难关；
 - 催化组织凝聚力，构建信任，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；
 - 深化管理能力培养，能够更有效地设计差异化的考核指标，并以目标管理驱动创新、促进协同和敏捷。
- 当前，企业转型的三大核心举措聚焦于**全球化布局、数字化转型，以及向产业链上下游的纵深拓展。大型企业应作为先行者，推动产业升级，甚至引领行业整体转型。中小微企业应采取稳健策略，合理控制规模，确保生存力；**
- **控制组织规模，聚焦核心能力，构建灵活高效的组织架构：**大型组织可以切分成端到端的小微组织单元以提高内部流程管控效率。将大型企业的管控授权合理、有效地赋予到各个小微组织单元当中；
- **梳理业务流程，理顺商业逻辑：**从全局视角出发，深入剖析业务需求与市场趋势，对端到端的业务流程进行全面梳理与优化，而非单纯职能内的流程优化，提升整体运营效率与响应速度。



客户需求与竞争格局多变

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

+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

+86 (21) 2323 2040

普华永道中国人才和组织咨询高级顾问王亦瑶、顾问陈朝伍、顾问吴笑涵；
普华永道中国共享服务交付中心咨询高级顾问雷婷婷对本报告亦有贡献。



感谢阅读

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。

©2024普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请进入www.pwc.com/structure。