

MIT Sloan
Management Review



BIG IDEAS
RESEARCH REPORT

合作

Deloitte.

协同劳动力 生态系统

战略性地管理组织内外的工作

由Elizabeth J. Altman, David Kiron,
Robin Jones, 和Jeff Schwartz编撰



目录

4	摘要
6	引言
8	第一章：劳动力生态系统——新的现实
12	第二章：直面协同带来的挑战
18	第三章：劳动力生态系统的协同
24	结论
40	中国联系人



摘要

研究发现，随着组织越来越依赖内外部的力量，成功的管理者认识到劳动力生态系统的复杂性，并开始调整他们的管理实践来适应这种全新体系。

本报告的核心在于，如何应对劳动力带来的挑战，有意识地领导和协同劳动力生态系统。考虑到新冠疫情导致的劳动力转移、员工偏好的转变以及工作性质的变化，该报告显得尤为及时。

今年的研究显示，劳动力生态系统的协同是一项涉及多业务职能整合的、需要多方面努力的工作。特别是在成熟的组织中，我们发现企业在如何招聘、吸引和培养员工方面改变了基本的管理策略；管理者正在适应不断变化的团队——更多人加入了团队，但管理者的控制权变小了。在某些情况下，组织越来越依赖第三方来提供一些最基本的服务，我们发现30%-50%以上的组织由临时工作者组成。由于对临时工作者进行传统的绩效管理的法律限制，加上企业越来越多地采用劳务派遣合同来获取主要服务，导致一些管理者对大部分员工的管理非常有限。高管们在处理与企业文化相关的问题时经常遇到一系列困难：在现有的企业文化中，他们应该在多大程度上接纳外部员工？多样性、公平性和包容性的原则和策略有多大程度适用于外部员工？

我们的研究表明，最擅长协同劳动力生态系统的企业在五个方面比其他组织做的更好：

- 紧密连接内部和外部员工的跨职能管理。
- 招聘企业所需的内部与外部员工，并使他们融入进来。
- 支持经理层聘用外部员工。
- 拥有为内外外部员工分配工作的领导力。
- 匹配员工策略与商业战略。

我们的研究明确了一件事：那些将员工队伍看作一种生态系统结构的管理者，与那些只将全职员工作为员工队伍的管理者相比，往往会有不同的思考，并采取不同的行动。此外，各职能领域的高管和管理人员表示，他们看到了采用工作新方式的必要性和机遇。

本报告是《麻省理工学院斯隆管理评论》和德勤共同探索未来劳动力的第三年。去年的报告提出，劳动力生态系统是这样一种架构：除了传统意义上的全职员工之外，还包含了与组织有着相互依存的所有群体，包括自由职业者、兼职工作者、长期承包商、第三方和专业服务机构。

今年的报告更深入地探讨了劳动力生态系统协同的话题，体现了管理实践、技术支持、集成架构和领导方法的重大转变。基于对19位高管和思想领头人（包括高管、人力资源、采购、财务、IT和业务部门领导）的访谈，为几个主要受到劳动力生态系统影响的职能部门提供了实际建议。





引言

英国跨国消费品公司联合利华（Unilever）拥有400多个品牌，包括食品和饮料、维生素、美容产品、家庭用品和清洁剂。这个有近百年历史的企业在全球拥有超过15万名员工，但其人力资源执行副总裁Jeroen Wels表示，联合利华来自外部的劳动力（外包员工、第三方和代理商）大约有300万人。Wels说，他最近意识到“如果要对核心员工负责，并提高工作流动性，需要了解员工的工作，以及他们的合作方式。”

“大多数企业都很清楚如何管理内部员工。”但他正在考虑如何将这些方法应用到企业大量的外部员工身上。Wels表示：“了解外部劳动力及其作用变得愈发重要，因此需要将外部劳动力相关的数据和见解数字化，理清如何管理内外部之间的摩擦点。对我来说，推动生产力、促进未来增长是我的目标之一。”

世界财富500强美国大都会人寿保险公司（MetLife）的首席人力资源总监Susan Podlogar也面临着管理这个庞大、多层面的劳动力生态系统的挑战。这家拥有154年历史的公司提供一系列保险、年金和员工福利计划等服务。除了企业内部员工之外，它还与各种各样的临时员工和外部第三方公司（如软件 and 应用程序开发商）合作。

“关于员工有一个非常明确的定义，但什么是‘劳动力’呢？这是一个更广泛的概念，如何突破现有桎梏，将其变成一个有凝聚力的团队？”Podlogar问道。她指出，除了法律和监管问题外，外部员工的日常工作管理也是一个令人担忧的问题。“如何确保他们的工作与企业目标一致？员工的选择很多，但我希望我们能提供最好的体验，要信任他们，并提供、支持和发展。这既是挑战，也是机遇。”

关于研究

我们的研究结果基于一项全球高管调研、对学术界和行业内思想领袖的访谈以及资料研究。2021年秋季，我们对129个国家，29个行业的4078名经理进行了调研，还采访了19位高管和思想领头人。

基于调查的结论，研究团队计算得出了协同指数，将组织分为三类：全面协同组织、局部协同组织和非协同组织。我们用三个标准来确定这些类别：（1）受访者对其劳动力定义的宽泛程度；（2）内部和外部员工的集中管理程度；（3）管理更多外部劳动者队伍的准备程度。这三个结果加和形成一个分数。在进行分类之前，这些分数从每个指标的平均值取一个标准差进行划分。全面协同组织占样本的22%，局部协同组织占60%，非协同组织占18%。

我们调研了4078名经理，采访了19名高管和思想领头人，期望了解包括联合利华和大都会人寿在内的世界各地企业是如何应对劳动力生态系统协同挑战的。

逐渐清晰的是，劳动力生态系统的协同需要一套新的管理策略、领导方法和其他改变。从管理员工到劳动力生态系统的协同不是一个微小的转变，积极实施这种转变的管理者不仅会以不同的方式思考劳动力以及其如何完成工作，而且会相应地改变自身的做法。

基于我们的全球调查以及与高管和管理层的访谈，我们提供了具体的指导建议，指导管理者如何开始这种转变，以实现劳动力生态系统的协同。

今年的报告建立在麻省理工学院斯隆管理评论和德勤此前的研究基础上，它们将劳动力生态系统解释为一种将企业和劳动力战略结合起来的架构。这份报告针对那些已经有意识地协同其劳动力生态系统的组织。基于调研数据，我们创建了一个劳动力生态系统协同指数，用以识别在引导和管理组织中的劳动力生态系统的不同程度。

在劳动力生态系统协同指数上得分最高的组织有几个明显的特质。他们更有可能紧密连接内部和外部员工的跨职能管理；招聘企业所需的内部与外部员工，并使他们融入进来；支持经理层聘用外部员工；拥有为内外部员工分配工作的领导力；使员工策略与商业战略匹配。

根据定性和定量研究，本报告提出了一种新的方法，介绍了整个组织的高级管理人员如何共同努力来有效引导、整合和管理劳动力队伍，特别是这些队伍中包括了各种各样相互关联、相互依存的贡献者。

第一章：劳动力生态系统——新的现实

多项研究指出，企业越来越依赖临时、兼职、合同及其他类型的雇佣工种。许多企业也越来越依赖外部公司来为现有产品和服务创造或增加价值。亚马逊（Amazon）在建立其运输部门“亚马逊物流”时，并没有雇佣司机，而是与独立的快递公司合作。他们采用了许多企业正在采用的策略，即利用小型合作伙伴来提供关键的劳动力。

这些趋势影响着管理者理解劳动力的概念。我们的全球调查发现，世界各地93%的企业经理都将一些外部员工视为是他们劳动力的一部分。在过去的两年中，我们采访了50多名高管：无一例外，他们都断言劳动力不能再仅仅以企业员工来定义。对他们来说，工作是由企业内外的许多类型的员工完成的，包括第三方组织。这些劳动力提供者有时直接受雇于组织或与组织签订协议。在其他情况下，他们可能间接参与到组织中去，提供辅助性的工作：这些个人或公司（例如应用程序开发者）提供了与组织的产品（如消费者可以下载到智能手机的应用程序）协同工作的服务。

劳动力的广阔视野

管理者们正在全面地考虑什么样的人 and 因素组成了整体劳动力。NASA的任务支持主任Robert Gibbs解释说，机构对其劳动力的原则是广泛且包容。“NASA大约有三分之一的美国联邦员工（这是联邦政府工作

人员的传统定义），和三分之二的外部员工，但我们认为这些都是NASA的员工。在外部的三分之二员工中，还有我们的150个国际合作伙伴和700个商业合作伙伴。我们在不同的领域做了很多工作，并尽力确保能最大限度地利用这种非传统劳动力定义下的人才。”

Dror Gurevich是Velocity Career Labs和Velocity Network Foundation的首席执行官，这两个组织部署了区块链来进行职业认证，他们用一种比较广阔的视野来看待劳动力。他说：“任何为其他人工作的人，都是劳动力。”“劳动力的定义是广泛的。它包括全职、兼职、组合职业、零工、临时工作、自由职业、承包、分包等所有参与工作的人。”Gurevich的观点与所有受访高管的观点相一致：只把全职雇员认定为是劳动力的观念已经成为过去。

日本制造企业狮王（Lion）引入了一种兼职制度，鼓励员工花时间在企业以外的地方工作。该项目提高了员工的积极性，也反映了狮王对其员工的广泛定义。狮王人力资源发展中心的总负责人Daidoji Yoshihisa解释说：“我们仍在探索，希望能够在未来为我们的业务提供更多的兼职岗位。”

*我们将**劳动力生态系统**定义为一个专注于为组织创造价值的架构。这个架构涵盖了来自组织内外部的参与者，他们致力于追求个人和集体的目标。此外，这个架构也包括了参与者之间的依赖性和互补性。*

IBM前首席人力资源总监、现任哈佛商学院高级讲师的Diane Gherson，在劳动力的定义中强调了技术。“劳动力由员工组成，但也包括合同工、外包组织和机器人。”她说：“机器人在劳动力中所占比例越来越大。他们承担了越来越多的任务，它们与领导层和员工直接合作，来解决以前由人工解决的问题。”这些技术与人类和组织共同构建了一个生态系统网络，在这个网络中，所有参与者都是相互关联、一起工作的。

有意识地协同内外部劳动力

对许多组织来说，在协同劳动力生态系统时，将广泛的劳动力视野与整体管理相结合是一个关键挑战。事实上，当今的大多数组织在不同的业务领域分开管理员工和外部贡献者。同样，对于一家企业来说，无法想象同时运行多个没有交集的客户关系管理系统或多个供应链。然而，企业用不同部门去管理一些毫无关联的劳动力并不罕见，比如用人力资源部门去管理员工，用采购部门去管理承包商，或用战略业务开发部门去管理外部组织。

耐克（Nike）董事会成员Cathy Benko表示，在大多数情况下，不存在单一的实体去负责整个多样化的投资组合。“业务部门领导的工作就只是完成任务。”她说：“他们的工作不是弄清楚如何持续地开发所有员工所需的技能。没有人对此负责，不是项目负责人，不是人力资源部门，也不是财务部门。那么这是谁的工作呢？”创建基础设施和流程以支持对内部和外部贡献者的有效管理，这需要一个多层面的模式，这个模式应该是复杂且劳动密集型的。

然而，组织逐渐认识到有必要去协同他们的劳动力生态系统。74%的受访者认为，有效地管理外部员工对企业成功至关重要。这表明人们普遍认为，管理劳动力生态系统与实现预期的业务结果之间存在联系。正如密歇根大学罗斯商学院教授、人力资源咨询企业RBL集团联合创始人兼负责人Dave Ulrich, Rensis Likert所说：“必须为人们建立工作体系，无论他们是全职、兼职还是外部人员，还需要考虑积极的绩效管理，且对结果和过程都负责。”

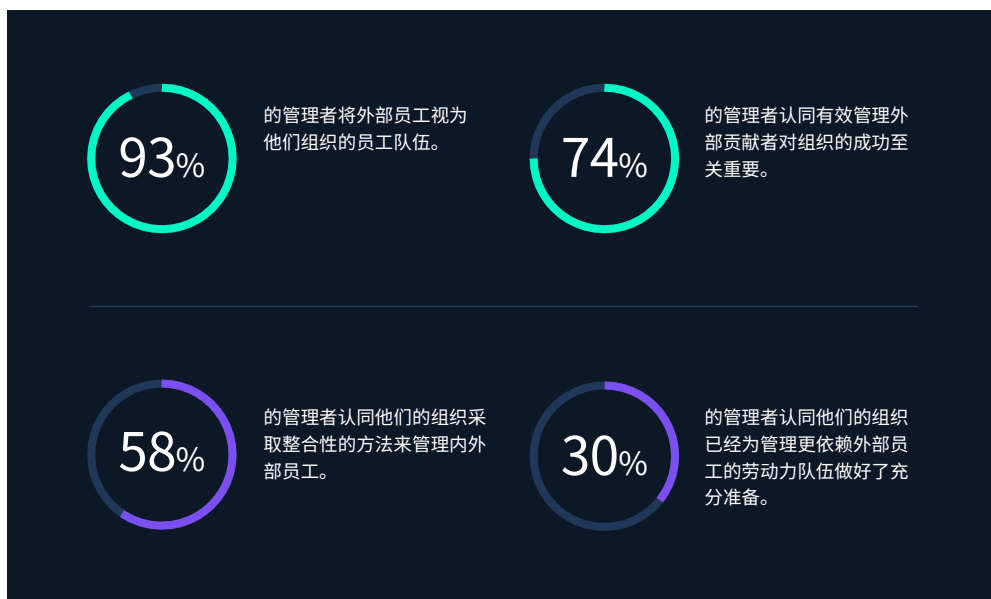
瑞士全球医疗保健公司诺华（Novartis）在增加对外部员工依赖的同时，开始采取更审慎的方式来管理外部员工。该企业人力资源副总裁兼全球人才主管Markus Graf表示：“在过去的12到18个月里，我们更加专注于管理外部员工。如果你问我如何看待事情的发展，我会说，我们将更加积极地管理外部劳动力，这不仅是为了吸引劳动力，也是为了获得我们内部可能缺乏的技能。在与技术相关的工作中，这变得更加重要，因为技术人才不太倾向于加入传统的劳动力队伍。”对诺华来说，管理外部员工与管理内部员工同样重要。

Orchestration 协同

Orchestration有很多含义，从交响乐曲的具体编排到协同参与者群体。Orchestrating，就我们在本报告中使用的意义而言，包括协同分散的参与者，让他们为满足组织（和个人）的目标而一起努力。Reed Hastings和Erin Meyer在他们2020年出版的《没有规则的规则》（企鹅出版社）一书中，对指挥交响乐团和组建爵士乐队进行了区分，前者非常依赖乐谱和既定角色，后者通常涉及大量的即兴演奏。虽然有些时候，劳动力生态系统可能需要一个更严格和更有规则的角色，类似于一个管弦乐队的指挥家（例如，在危险或有生命威胁的情况下需要安全保障）。但也有很多时候，创造力和创新是最重要的，此时爵士乐队可能是一个更好的比喻。然而，在这两种情况下，管弦乐更可以让音乐家创作出鼓舞人心的音乐。对于劳动力生态系统，协同参与者更能够使组织有效地实现其战略目标。

图1
管理越来越多的外部工作者

尽管大多数受访者认为外部员工是企业劳动力的一部分，但只有不到三分之一的企业正积极准备管理更多的外部贡献者。



在如何管理整个劳动力生态系统方面，诺华并非唯一一家正在积极探索的企业。虽然大约四分之三的受访者认为管理外部员工对企业的成功至关重要，但只有58%的人证实他们的组织采取了整合性的方法来管理内外部员工。更少（30%）的人表示，他们的组织已经做好充分准备来管理更依赖外部员工的劳动力队伍（见图1）。

然而，习惯性的做法和持续性的心态给组织带来了挑战。大都会人寿的Podlogar提议从根本上转变思维方式：“从‘内部的我们’能提供什么，到‘集体的我们’能完成什么。这使企业能够探索新的领域，以满足客户的需求，促进增长并进行有意义的工作。也可以通过利用现有的全部资源，获得一个更广泛的结果。”劳动力生态系统的协同可能需要管理者改变他们的心态和行为。

联合利华的Wels也认同，思维的转变是必要的。他说：“你要围绕一个更大的目标来激励领导层，而不仅仅是把管理内部员工作为目标。这极大地改变了管理者的思维方式，因为这就可以说，‘我们想提升内部和外部员工的技能，需要创建一个更加灵活和敏捷的组织。’”

当然，思维定势不是唯一的阻碍。育碧（Ubisoft）全球人才副总裁Andrew Saidy指出，在一些国家，法律和监管规则要求企业重新考虑劳动力生态系统管理。

“举个英国的例子。”他说：“第三方员工不是企业的员工，所以经理不能直接对他们的表现给予反馈或警告。这造成了对绩效管理的挑战。”劳动力生态系统扩展了围绕员工构建的传统管理策略，也增加了跨地域和差异化监管环境带来的复杂性。

劳动力生态系统中的组织文化

随着组织对外部员工的依赖增加，他们正在探索如何将贡献者融合到组织的文化中去。Gherson指出，这是一个迫切需要组织去解决的劳动力议题：

“在美国，有一个很大的问题是，当越来越多工作是由来自不同价值体系和文化背景的人完成时，应如何控制组织文化？”我们的调查结果表明，对于许多组织来说，答案是更有意识地将这些人融入到文化中。绝大多数的调查对象（80%）认为外部员工参与组织文化很重要。

我们的一些受访者指出，将外部员工纳入组织文化的问题必须从最终客户的角度来考虑。全球人才解决方案供应商Randstad Sourceright的首席执行官Michael Smith指出，客户并不区分全职员工和合同工。他表示：“我们的客户并不认为雇佣的临时员工只是来帮忙的，他们认为这些人也是我们品牌的一种反映。”在Smith的理念中，代表组织的每个人都应该与组织的文化规范保持一致，并反映组织所拥护的价值观。

实现这种一致性并不容易。首先，让外部员工过于深入地融入内部文化，存在着法律和监管方面的障碍和风险。此外，外部员工并不总是对融入组织感兴趣。Planomatic联合创始人兼首席执行官Kori Covrigaru回忆说，他们曾努力让一家房地产摄影企业的承包商融入企业文化，但还是以失败告终了。

Covrigaru指出：“通常情况下，承包商有多个工作在同时进行。他们有自己的品牌和文化，试图从可能每周来一、两天的人那里获得支持是很困难的。”

多样性、平等性和包容性

可以通过多样性、公平性和包容性（Diversity, Equity, Inclusion, DEI）举措来识别劳动力生态系统的机会与挑战。通常来说，组织在更积极地衡量和推进DEI结果。但只有33%的调查对象表示，在衡量DEI举措的效果时，他们的组织考虑了外部员工。鉴于外部员工在劳动力中所占的比例显著且不断增长，许多组织的DEI指数在其劳动力生态系统的背景下可能具有误导性。

如果组织内员工在劳动力生态系统中的比例越来越小，那么讨论他们的多元化是无意义的，包括不公平待遇（如薪酬差异）。我们需要将解决整个劳动力生态系统的DEI问题纳入组织的计划中。Smith指出：两年前，在Randstad Sourceright的客户中，很少有组织会考虑内部员工以外的DEI。他说，现在大多数客户都想知道“如何将我们为临时员工所做的努力与组织目标相匹配？”越来越多的高管正在探索如何将组织原则和价值观应用到整个劳动力生态系统中。

同样，当诺华开始管理外部员工时，它打算衡量外部劳动力的多样性，尽管这样做很困难。Graf说：“我们从专注于内部DEI开始着手。一旦我们更积极地管理外部劳动力，我们也会通过外部劳动力审视DEI。现在，我们面临的挑战是我们有多少数据，以及获取信息的难易程度。我们一直想探索一些国家的种族特点，但是受到了法律的限制。但我们有一个既定的愿望就是，在考虑外部合作伙伴的条件下管理DEI。”

另一个挑战是，外部员工经常以短期零工的形式反复在组织中进出。大都会人寿的Podlogar认为：“包容很难，但它能带来更好的结果。包容不仅仅是把这些人聚集在一起，而是从根本上理解他们（背景、经历、如何以不同的方式做出贡献），并把这些融入到工作和结果中。如果你的员工频繁流动，这可能很难做到。”在动态的劳动力生态系统中，高管们不得不重新思考他们进行DEI管理的方法。当一个组织的劳动力生态系统包括独立的业务单元，且它们有自己的DEI议程和计划时，这个问题就更加复杂。

在我们的调查中，只有33%的受访者认为，在衡量DEI举措的效果时，他们的组织也考虑了外部员工。

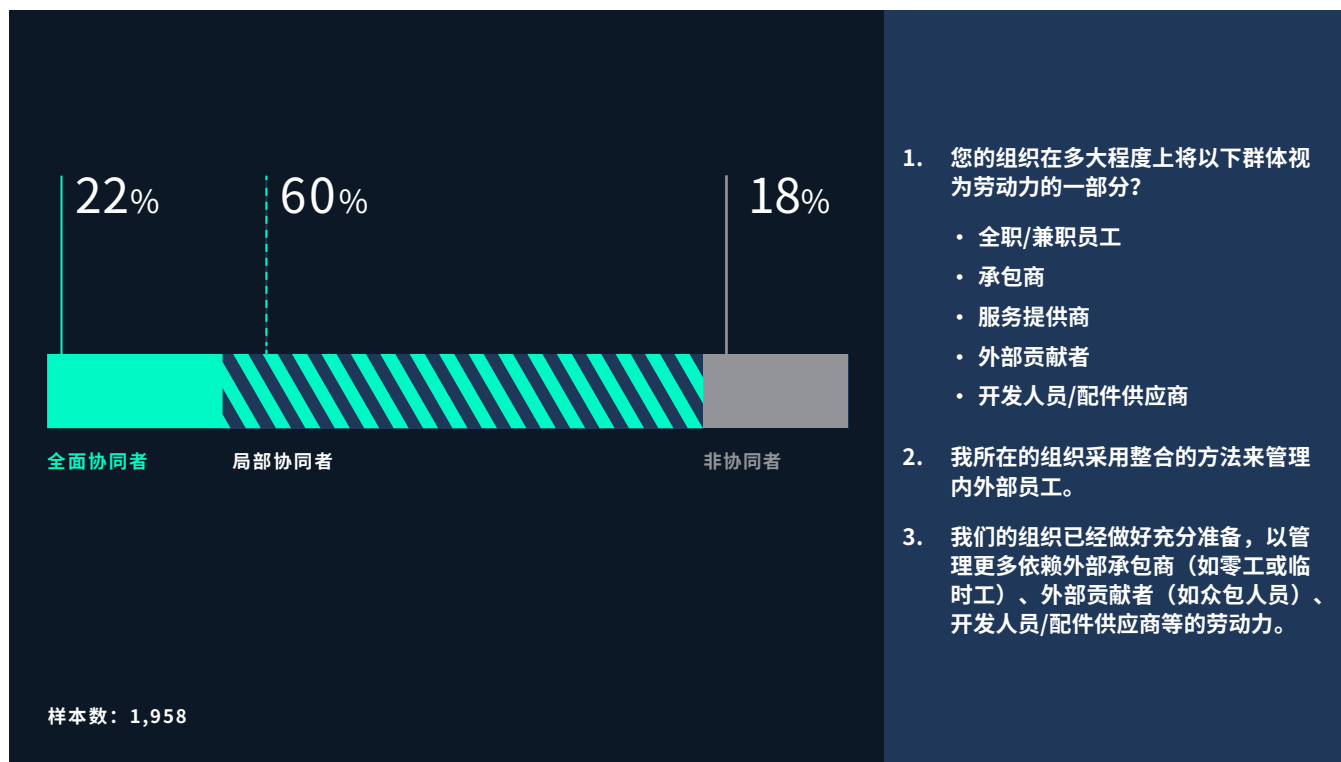
第二章：直面协同带来的挑战

组织正在努力应对协同劳动力生态系统所带来的挑战。我们想要确定的是，优秀的劳动力生态系统的协同企业与其他企业区的区别是什么。为此，我们基于反映不同程度的劳动力生态系统的协同调查，创建了协同指数。我们使用了三个标准：（1）涵盖了内外部员工的劳动力愿景；（2）管理内外部员工的整合程度；以及（3）管理由更多外部员工组成的劳动力的准备程度。这三个结果加总形成一个分数。然后，我们根据受访者的分数将他们分为三组。

得分最高的那一组被称为“全面协同企业”。这类企业从内部员工和外部贡献者的角度来看待他们的劳动力；他们正在采取集中办法来管理内外部员工；而且他们也做好了准备，管理未来越来越依赖外部员工的劳动力。我们将其他组称为局部协同企业和非协同企业。（参见第4页的研究，关于我们研究的准确度问题，我们如何将分数分为三类，以及有多少受访者属于这三类。）（见图2）

图1
劳动力生态系统协同指数

我们根据受访者对三个调查问题的回答将他们分为三组。



全面协同企业有五个明显特征，我们将在本节中详细描述每个特征。

1.全面协同企业倾向于密切协同内部和外部工作者的跨职能管理。

比起其他受访者所在的企业，全面协同企业更加认可他们的组织正在协同其生态系统的跨职能管理。38%的受访者认为，他们的组织目前正在全面协同内部员工和外部贡献者的跨职能管理。在这方面，全面协同企业（66%）的数量几乎是局部协同企业（35%）的两倍，是非协同企业（14%）的四倍多(见图3)。

许多劳动力生态系统的管理还处于初级阶段。例如，诺华公司正致力于整合其10万多名内部员工和5万名外部员工的管理，整合的依据是人员与组织职能。Graf表示，“当你想要更审慎地管理员工时，我认为

人力资源团队将发挥更积极的作用。我们目前看到的是人才管理和人才招聘部门之间的共同责任。我们的愿景是提供全面的视角来规划整个劳动力战略。我们看到了投资人力资源团队所带来的价值，他们能够更有意识地管理外部劳动力。”

2.全面协同企业更有可能吸引并雇佣他们所需的内外部人才。

79%的全面协同企业认同，他们在未来18-24个月内，能够雇佣企业所需的员工，来达到组织战略目标；而只有34%的非协同企业同意这一说法。

当谈到外部员工时，数据也是相似的：80%的全面协同企业断言他们的组织将能够吸引外部员工来完成其战略目标，而只有32%的非协同企业同意这一说法（见图4）。

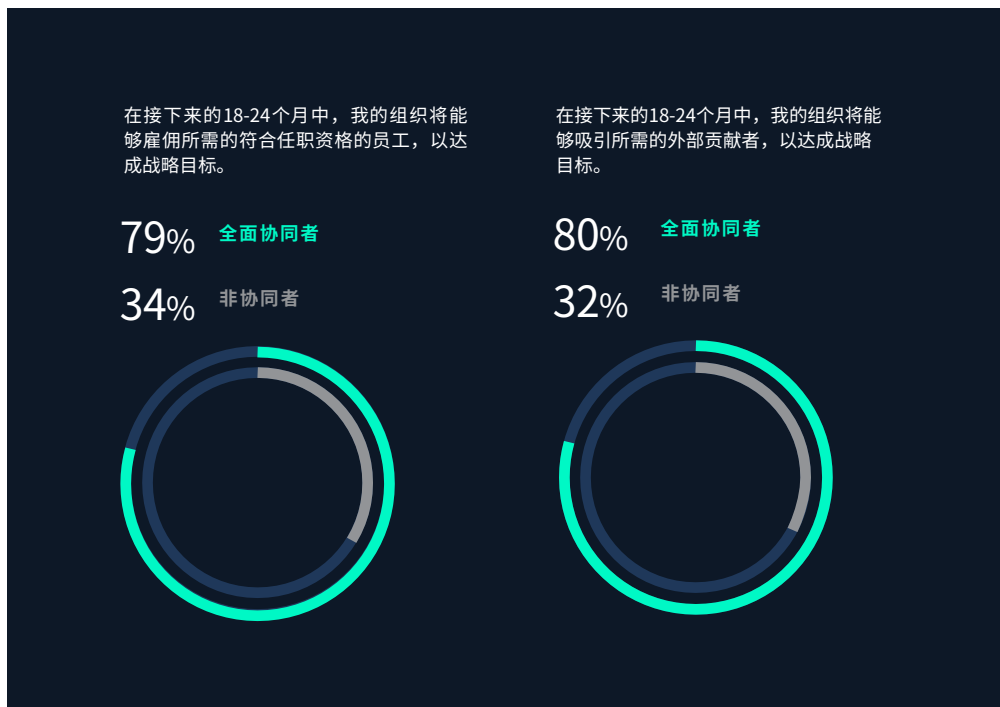


图3
全面协同企业关注跨职能协同

全面协同企业更有可能密切协同劳动力生态系统的跨职能管理。

图4
全面协同企业做了更充分的准备来雇佣必需人才

全面协同企业更有可能雇佣和吸引他们所需的内外部人才。



我们的定性研究表明，企业正在开始更有策略地处理这些问题。例如，Randstad Sourceright公司的Smith讲述了他遇到的一个客户，这个客户创建了一个跨职能的“未来劳动力”工作组，以协同内外部员工招聘。他解释说：“他们的工作打破了传统的人才库采购行为，以一种更加联合的方式运作。通常情况下，人力资源和人才招聘部门需要长期员工，采购部门需要临时员工，IT项目由业务线负责人完成，等等。这个小组的目的是：‘我们如何共同努力来更好地理解以更有效的方式利用劳动力生态系统。’当他们掌握这些知识时，他们能够减少招聘时间，提高招聘质量。”

人力资源公司万宝盛华集团（ManpowerGroup）的首席创新官Tomas Chamorro-Premuzic也认为，客户正在从战略上思考招聘问题。“他们正在提出更综合的问题：不仅仅是‘嘿，现在给我找一群IT顾问、承包商或客服人员’，而是‘我需要如何思考或规划业务的资源配置？’这包括一个问题，‘有多少人会

真正成为全职工工？’而在外包模式中，则是‘我需要什么样的劳动力组合，我需要为什么做计划？’”在一个全面协同的劳动力生态系统中，无论这些能力将来会被利用在哪里，组织将根据获取和利用能力的方式来确定能力需求。

最注重协同劳动力生态系统的企业通常会开发出广泛的策略、系统和流程来吸引他们需要的员工。在一些企业中，外部员工的数量正在增加；在其他一些企业，如运输物流企业DHL，则把重点放在战略性招聘和内部员工的灵活性上。DHL集团负责学习、人才和人力资源平台的副总裁Meredith Wellard表示：“我们需要管理所有不同层面的员工，以确保我们有一个可持续发展的劳动力储备。”

为此，DHL创建了一个人才市场，以吸引和促进内部人才流动。这个以技能为基础的市场是开放的、员工驱动的，它为企业内部的员工创造了更多的机会。



图5
全面协同企业支持关键招聘实践

全面协同企业更有可能支持经理层雇佣外部员工。

有些协同策略是专门为吸引员工而设计的；有些则专门面向外部员工。此外，人们对混合使用内外部员工的策略越来越感兴趣，比如向外部员工开放内部市场。

3.全面协同企业更有可能支持管理者雇佣外部员工。

绝大多数的全面协同企业（91%）表示，他们的组织支持管理者雇佣外部员工。在非协同企业中，只有39%的人表示经理得到了相应的支持。更重要的是，强烈同意他们的组织支持管理者雇佣外部员工的全面协同企业数量，要比非协同企业数量要高8倍（见图5）。

Graf表示：在诺华，领导们正在探索新的技术和流程，以满足对外部员工日益增长的需求。他表示：“我们企业的一些部门要求更多的灵活性，因此经常在内部员工和外部员工之间寻求平衡。于是，这要求我们从流程和技术实现的角度思考：‘我们应该如何利用这个外部资源池？’”在一些大型组织中，经理和业务部门可能需要新的资源、业务流程和系统来接触他们所需的员工。

例如，对外部员工和专有技能的更高依赖性，可能需要新的机制来验证外部人才（以及内部员工）的资质。组织可以通过开发系统来支持招聘经理。正如阿肯色大学区块链卓越中心主任、信息系统教授Mary Lacity, Walton所说：“我们当前面临的问题是，外部人才可能会夸大甚至虚构他们的技能。我们如何更好地验证他们的技能？”

同样，iDatafy（SmartResume母公司）的创始人David Wengel正在建立支持证书认证的数据联盟。通过使用先进的技术和成熟的数据共享经验，这些联盟可以主动为招聘经理寻找具有资格的求职者。那些正在努力改进劳动力生态系统的企业经理们，越来越依赖像这样的第三方机构来建立认证体系，也越来越依赖相关企业为他们提供如何使用和评估这些认证的指导。

图6
全面协同企业了解如何分配工作

全面协同企业拥有为内外部员工分配工作的领导力。



4. 全面协同企业更有可能拥有为内外部员工分配工作的领导力。

当被问及他们组织的管理者在多大程度上了解最适合内外部员工的工作类型时，认为他们组织的管理者知道该如何分配内外部员工工作的全面协同企业数量，大约是非协同企业的五倍（见图6）。

在诺华，领导层开始有意识地思考如何实现内部和外部员工的平衡，并基于企业的具体需求做出决策。Graf说：“我们应付出更多的努力，结合外部技术人才的适用性与组织内部具体工作的资源，这需要考虑技能的适用性、获取技能的速度和负担能力等方面。”

在PlanOmatic，决定如何分配工作是一个持续进行的过程。该企业约有50名员工，与全国数百家承包商合作。（它的劳动力生态系统还包括印度、越南和菲律宾的企业，这些企业帮助满足后期制作和管理需求。）该企业的承包商（被称为PlanOtechs）为房地

产投资信托企业拍摄专业照片。Covrigaru说：“由于房地产业务是季节性的，全年需求有升有降，PlanOtechs的数量几乎每天都在变化。我们每天都有新加入的PlanOtechs，加入的规模根据客户的需求来进行调整。我们非常擅长招募、维系和规划供应商网络。这是我们的生计所在。”定期调整内部和外部员工之间的平衡对企业的商业模式至关重要。

Covrigaru说：他和首席运营官一直在讨论是否要在公司最繁忙的一些市场领域增加全职员工。他说：“我们已经测试并打造了一个包含各种员工类型的劳动力生态系统，从独立员工到海外承包商。我们对资源从一个市场转移到另一个市场很有经验。我们已经学会了如何平衡独立员工和承包商，并认识到不同地域的限制。这始终是一个挑战，但如果以正确的方式组织，肯定会有回报。”对于PlanOmatic来说，组织其劳动力生态系统是一个持续的、动态的过程。

5. 全面协同企业更有可能让他们的劳动力与企业战略保持一致。

绝大多数的全面协同企业（86%）认为他们的组织能有效地使劳动力与企业战略目标保持一致。只有30%的非协同企业认为他们的组织在这方面是有效的（见图7）。这一惊人的发现表明，与那些不太关注协同劳动力生态系统的组织相比，全面协同企业用他们广泛和包容的方法，更有效地将他们的劳动力与战略任务融合起来。利用不同类型的员工来构成组织所需的劳动力，可以更好地匹配企业战略。

Graf将诺华的劳动力描述为“那些致力于为了我们的目标和企业战略而努力工作的人。”在诺华的商业环境中，如果你是企业劳动力中的一员，那你就是企业目标和战略的一部分。全面协同是一个囊括内部和外部参与者的劳动力生态系统，并且它与更强的组织一致性息息相关。

更准确地说，当涉及到将组织行为与期望的战略结果相匹配时，全面协同企业似乎占据了上风，但好处并不仅仅来自于组织一致性。毕竟，严格来说，许多员工并不是组织的一部分——但他们是组织整体劳动力生态系统的一部分。在一个劳动力生态系统中，将一个组织的劳动力结构与其商业战略联系起来，可能会促使管理者从不同的角度来思考，组织一致性及对他们的组织意味着什么。

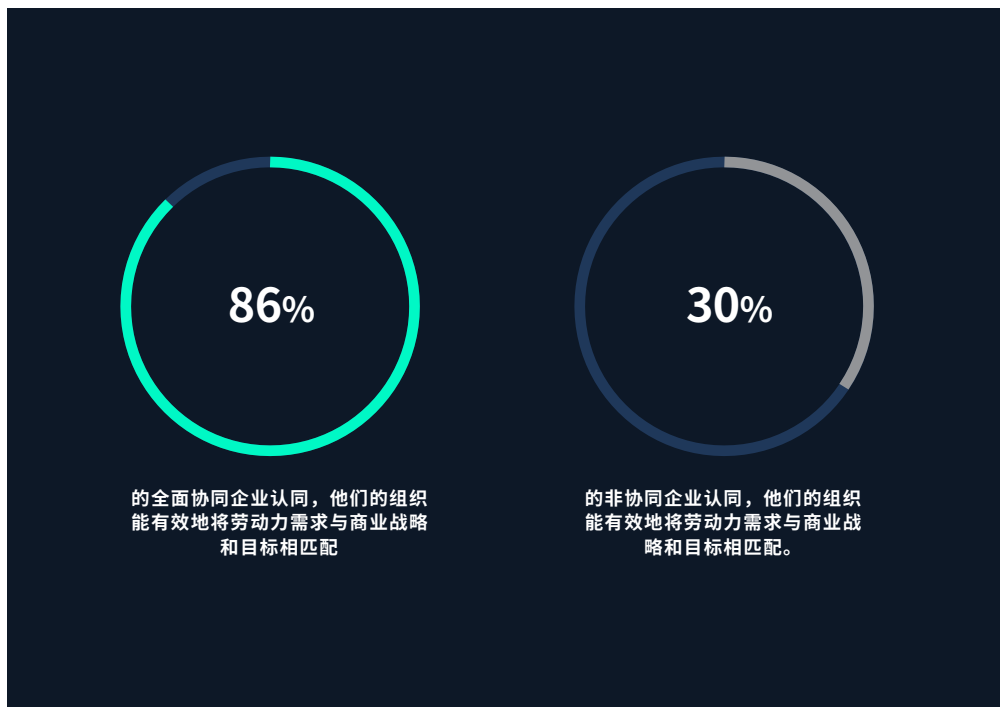


图7
全面协同企业使劳动力和商业战略保持一致

全面协同企业更有可能将劳动力需求与商业战略结合起来。

第三章：劳动力生态系统的协同

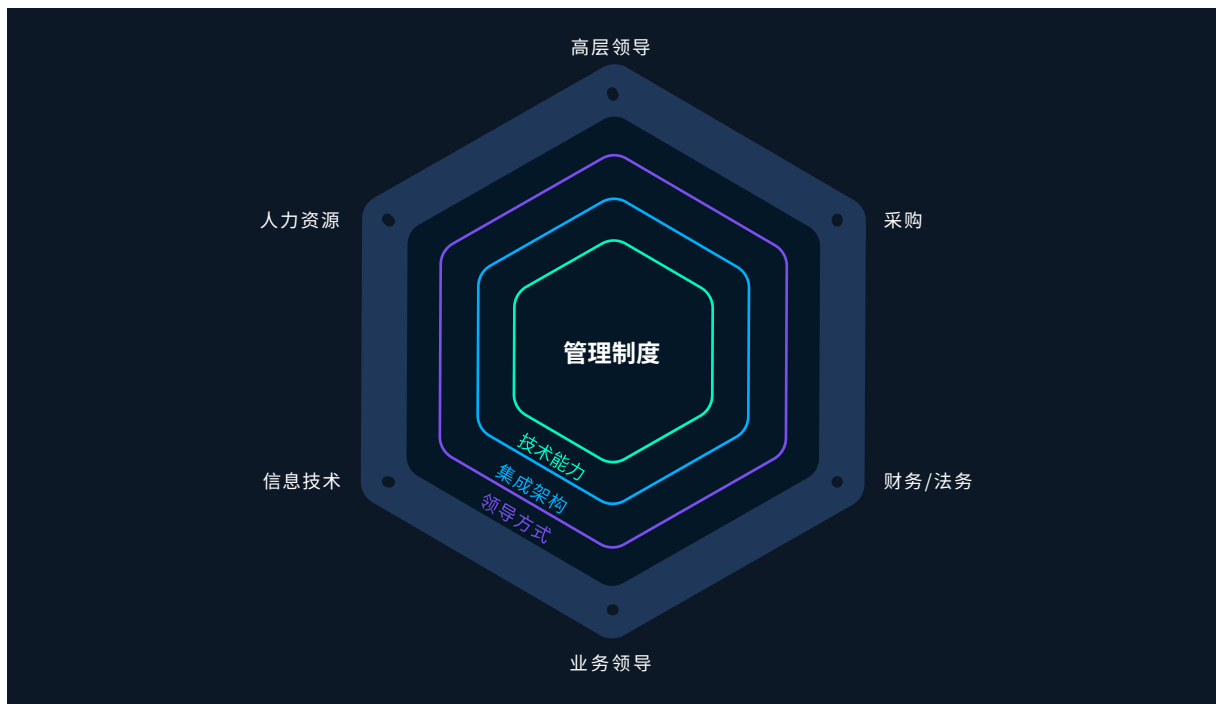
我们建议管理者采用协同的方式管理新时代劳动力生态系统中的各种元素。首先，企业领导应深入洞察如何在结构性工作中有效协同分散的参与者，以创造价值。高层管理者和业务管理者应该建立起对于劳动力生态系统如何运作的全面认知。同时，职能部门管理者也发挥着关键的作用，通常体现在日常运营决策中。通过合作，高层管理者、业务管理者和职能部门管理者，可以有意识地、系统性地协同各方角色，确保劳动力生态系统的成功运行。这种全新的相互关联的关系，需要在管理制度、技术、融合和领导力等方面进行根本性的改变。

跨职能劳动力生态系统的协同

图8描绘了一组同心六边形，说明了各个组织职能如何在一个劳动力生态系统中共同面对劳动力生态系统协同至关重要的关键活动和体系。最外部的是关键参与者，包括高层管理者、业务管理者和职能部门管理者。我们将高层管理者和业务管理者放在图中间的纵轴上，因为他们是主要协同者，需要站在完整而综合的视角上看待整个劳动力生态系统。我们将人力资源和采购放在最上面的横轴上，因为这些职能通常拥有跟权限相关的管理职责并管理着劳动力生态系统中重要的角色。将信息技术和财务/法务放在第二个横轴上是因为这些职能在劳动力生态系统有效运行中发挥着至关重要的作用。

图8
跨职能协同劳动力生态系统

职能部门管理者和业务单元管理者应该以特定的方式协作，以形成协同的劳动力生态系统。



全新的相互关联的关系，需要在管理制度、技术、融合和领导力等方面进行根本性的改变。

四个同心六边形代表了对劳动力生态系统的协同至关重要的跨职能管理活动和体系。中心是管理制度，因为劳动力生态系统要求组织在管理方式及关键管理制度做出根本性转变。例如，许多管理制度的设计要基于员工生命周期：获取、发展和保留全职员工。在劳动力生态系统中，需要新的管理制度来吸引优秀人才，无论人在何处。通过新的方式（如使用数字劳动力平台寻找个人贡献者，或开源代码，使独立软件开发者可以创建创新的应用程序，并放在应用商店中）聘用他们。

第二个同心六边形（技术能力）代表能够管理所有类型贡献者的系统和数据。在大多数组织中，与劳动力相关的技术和数据是碎片化的：不同系统适用于不同类型的员工。其中一个系统可以在一个职能领域（如IT）中跟踪合同工，而另一个系统为管理开发人员生态系统，创建增强产品功能的应用程序。还有一个系统可以跟踪第三方分销分包商。协同劳动力生态系统包括管理服务于组织和不同类型员工的技术。

第三个六边形代表集成架构。管理者需要决定各个职能领域应该如何协同工作，这样他们才能领导和管理他们的劳动力生态系统。我们一次又一次地从高管那里听到，他们看到了他们的组织内部员工和外部员工参与工作时的冗余、差距和冲突。在某些案例中，组

织的不同部分控制着不同类型的生态系统关系，例如，战略发展团队需要发展战略合作伙伴，但可能这样的人际关系在另一个团队中；如果没有一个整合的方法，这可能会导致内部斗争，并将负面信息传递给外界。集成架构不仅跨越人力资源和采购（用于招募外部人才），还横跨其他领域，如IT（例如用于数据访问）、法务（用于合同）和财务（用于分配、发票和支付）。此外，管理者需要决定他们应该如何与外部员工协同——例如，决定他们控制第三方结果的程度，这样可能会导致对软件应用程序进行严格的合规测试。

第四个，也是最外面的六边形代表管理方式。管理劳动力生态系统可能需要在管理行为和思维的重大转变。例如，由于劳动力生态系统中许多参与者都是企业外部的员工，比如零工、分包商和应用程序开发人员，管理者不能像对自己的员工那样施加直接的管理措施。在一个劳动力生态系统中，组织边界内外部的社区建设和不受授权的影响成为管理者工具箱中的关键因素。DEI举措和实践可能需要扩展到外部员工。各级领导都应该重新评估他们在劳动力生态系统中的领导方式。

在这个六边形模型的基础上，本节的其余部分将讨论各种职能如何协同工作，以促进劳动力生态系统的协同。

管理者不仅应该明确企业未来的发展方向，还应该明确劳动力生态系统将如何实现这一愿景。

高层管理者

高层管理者在制定组织战略、为企业级的战略举措提供方向、设定权限以及方方面面的最终决策上发挥着关键作用。我们建议其增加作为劳动力生态系统的最终协同者。管理者不仅应该明确企业未来的发展方向，还应该明确劳动力生态系统将如何运作来实现这一愿景。

管理者应该考虑组织对外部用工的依赖程度，如为其产品和服务增加价值的分包商和应用程序开发者。此外，组织是否有适当的系统和资源来支持管理者对外部员工的依赖，以及管理者是否有合适的权限和工具来评估和推动这些员工的表现，这些都是他们需要解决的问题。此外，DEI举措是管理者在审视组织整体劳动力生态系统活动时应该考虑的重要议题。除了一些特定的机制和制度是渐进式的转变之外，这些与劳动力生态系统相关的问题会产生全面的转变。因此，我们建议采用一种新的、整合的方法来构建劳动力生态系统。

大多数组织可能已经有了一个劳动力生态系统，大多数组织（至少一些组织）在一定程度上已经开始使用外部员工。这样可以帮助高层领导认识和评估他们对外部员工的依赖程度。例如，外部员工是否已经在关

键任务中发挥作用？我们已经注意到，一些管理者开始认识到他们的组织依赖外部员工的程度。对于高层领导来说，有价值的一步是：对当今组织劳动力生态系统的组成和运作有一个共同的全面的理解（这不容易！）。一旦有了这种理解，就更容易在未来组织理想的劳动力生态系统，形成劳动力生态系统协同。

协同问题：

- 对于高层管理者来说，获得关于整个劳动力生态系统的全面综合视野的最佳方式是什么？他们是否已经具备这样的视野？如果没有，需要作何改变？
- 高层管理者应该部署哪些类型的整合机制（包括跨职能的考虑因素）？他们所处的环境是否支持成立指导委员会，扩大职能或创建全新职能？
- 是否有新的以劳动力生态系统为中心的衡量标准帮助高层管理者更好地协同整个结构？

业务单元管理者

业务单元管理者面临类似的挑战，因为他们在自己的业务单元内需要协同劳动力生态系统。除了更大的战略考量外，他们还负责影响日常运营的决策。如果业务单元不协同他们的劳动力生态系统，战略任务和战术活动之间的一致性可能会受到影响。

例如，假设一个业务单元采取包容性的创新方法，并计划发布接口（APIS），允许第三方创建附属产品或应用程序，用来配套他们的产品。如果另一业务部门采取了更加封闭或专制的方法，这可能会导致高层管理者需要解决冲突，这为业务部门和高层管理者层面都带来了挑战。这个例子强调了与开放相关的决策和与外部员工约定的类型，在组织内是不同的。只要努力以一种不会困扰外部员工或挫败内部员工（例如，在内部应用程序上工作的开发人员）方式进行整合就行。

与高管一样，业务单元领导需要管理各种各样的用工形式，他们可能在不同环境中使用不同的流程、规则和规范开展工作。因为这些贡献者中很多人来自外部，管理者通常控制能力弱。例如，劳动法可能阻止管理者向外部员工进行全面的绩效管理。解决这一困境的一种方法是将管理者的注意力集中在可以控制的领域——例如，通过更具包容性的沟通，发展和培育一种跨越员工和外部贡献者的统一文化。一些管理者通过与更擅长建立关系和激励外部员工的同事在一起，在控制较少的情况下进行管理。他们还会与高管达成共识，以缓解转型压力。

在组织中，需要发展不同的领导力，因为通常在一个命令就实现管理的领导风格环境中行得通的事情，在一个更开放、网络化的劳动力生态系统中可能就行不通了。例如，许多研究都集中在培养“T型管理者”，这些管理者既有深入、具体的职能或产品专业知识，也有广泛的组织和/或行业知识。这些类型的管理者可能特别擅长在劳动力生态系统中工作。将管理者培养成T型管理者可能需要新的方法，比如在组织的其他部门寻找学习机会，并在企业以外的地方寻找机会，以扩充他们的经验。

协同问题：

- 在一个组织内部的业务单元之间，以及业务单元内部，对劳动力生态系统协同的视角可能有多大程度的不同？
- 在一个业务单元内，是否存在与劳动力生态系统相关的组织文化因素，业务单元领导可以改进这些因素吗？它们是什么，哪些行动可以改进它们？
- 业务部门管理者是否有领导力发展的机会，帮助他们更好地组织劳动力生态系统，可能围绕生态系统培养更好的T型管理者吗？

尽管传统上人力资源单独处理内部员工相关的话题，但随着组织转向劳动力生态系统，人力资源制度与其他职能领域应该更加整合，才能够适用于外部用工。

人力资源

当我们考虑与采购、招聘、雇佣、发展和广泛管理劳动力的行政职能相关的活动时，我们通常首先考虑人力资源部门。这个部门通常负责人力资源的所有方面，包括合规、政策执行等。但是，当一个劳动力是一个真正的劳动力生态系统，不仅包括员工，还包括外部参与者（这包括个人和组织），HR的角色该如何变化？随着劳动力不仅限于内部员工，人力资源的许多职能开始转变，需要更新管理制度。劳动力规划、人才获取、学习与发展、职业发展、绩效管理和薪酬激励都应该重新优化。

尽管传统上人力资源单独处理内部员工相关话题，但随着组织向劳动力生态系统转型，人力资源制度与其他职能领域应该更加整合，以适用于外部员工。虽然劳动法规在一定程度上限制了这种整合，每年的员工敬业度调查是一个很好的例子。当很大比例的用工可能不是雇佣员工时，只向内部员工收集反馈有意义吗？此外，职能部门越来越多地在项目上聘用外部员工。例如，购买数字劳动力平台（与雇佣全职员工相反）并通过采购职能管理这些业务；在这些情况下，人力资源的参与程度如何？同样，为组织中的特定职能和特定角色培训员工的传统观念可能会让位于更持续的、自我导向的发展机会，这对内部和外部员工都是有利的，可以让员工能够为自己和组织的利益而成长。

传统的人力资源管理者可能没有在一个更加网络化和相互关联的世界中运营的经验，不曾管理无数类型的内外部员工。如果他们的职业发展完全在人力资源部门内部，他们可能需要额外的发展机会来获得更合适的技能和新经验。例如，一位在该部门工作多年的人力资源主管可能会从其他业务领域中受益。这样的经

验可以使这位管理者更容易与其他职能领域（如财务）的管理者合作，这些职能领域在协同劳动力生态系统方面共同发挥了新的作用。

随着劳动力生态系统的发展，人力资源可能会在一些它传统上占据主导地位的领域失去控制；业务单元和职能领域在过往传统的以员工为中心的模式之外，逐渐能够自己寻找和利用资源。但是随着人力资源的范围扩大，包括接触外部员工，人力资源可能会获得新的机会。例如，人力资源部门可能开始制定政策、计划和资源并将重点转移到企业级的人员管理。最后，人力资源可以与采购职能等合作伙伴一起发挥关键作用，转变为关注获取、增长、调整和连接外部贡献者。

协同问题：

- 随着组织从以员工为中心向劳动力生态系统结构转变，人力资源的角色在哪些方面发生了变化？哪些具体职责需要改变？需要增加哪些新的职责？
- 尽管劳动法通常会规范供应商的人才发展和绩效管理，但当设计到组织文化、薪酬和奖励等问题时，人力资源部门是否应该参与到供应商的工作中？
- 人力资源管理者应该在多大程度上拓展经验，以便更好地为自己在劳动力生态系统协同中扮演关键角色做好准备？

采购

当管理者想到采购职能时，他们通常会联想到成本削减和用于生产产品和服务合同。然而，通常情况下，采购不仅仅是寻源并签订与货物、服务相关的合同，也需要同外部供应商、分包商、专业服务机构等组织打交道。随着这些群体在一个组织的劳动力中所占的比例越来越大，采购可能开始发挥更核心和战略性的作用。采购会成为获取和吸引人才的更关键的合作伙伴吗？如果会，那么采购与其他职能之间的关系可能需要重新评估。

协同问题：

- 汇报关系是否应该改变？是否有机制可以改善采购与其他领域之间的协同？
- 是否有技术解决方案使采购与内部客户更好地共享数据并更有效地工作？
- 是否有对帮助采购的新能力和新流程？
- 采购负责人是否应该获得新机会，以扩展他们的经验和技能？哪些不同的新发展机会对他们有益？
- 采购领导是否准备好承担与协同劳动力生态系统相关的新角色？

信息技术

信息技术在劳动力生态系统的产生和管理中扮演着关键角色。人力资源系统、合同管理系统和人才市场等劳动力技术，使关键的基础设施能够在内部和外部的用工管理中实现跨职能的密切协同。技术可以帮助员工更有效地完成他们的任务，如Microsoft Teams、Zoom和Slack。新的技术有助于我们验证文凭、证书、徽章、工作经历等。区块链、人工智能、机器学习，以及其他类型的技术往往对这些系统开发和维护至关重要。最后，机器人和聊天机器人形式的技术作为劳动力生态系统的成员，越来越多地发挥着重要作用。

这些技术虽然彼此不同，但都有助于劳动力生态系统的运作和协同。其中一些技术和系统完全在特定的业务单元或职能领域内进行管理，而另一些则至少在某种程度上由IT进行管理。与其他职能一样，随着劳动力生态系统的普及，IT部门的角色可能需要从根本上改变。

当然，IT管理者需要有深厚的技术知识。但随着组织跨度的扩大，他们也需要掌握业务战略的复杂性，以及技术在实现和推动这些战略方面的作用。除了提供工具和系统之外，IT还需要理解数据在高度互联的劳动力生态系统中不断发展的关键作用。业务管理者越来越依赖复杂的数据和分析，包括客户洞察和广泛的内部指标，来掌控他们的组织。在劳动力生态系统中，大部分数据存在于组织之外——例如，工作经验、证书和外部贡献者的声誉。IT部门及其领导负责确保数据的有效性，适当地访问它，以及不同系统之间的集成。随着组织在他们的劳动力生态系统的方法中变得更加集成，在他们之间的协同变得更加复杂，IT职能应该反过来重新检视他们自身的角色和活动。

协同问题：

- IT管理者在多大程度上可以从为他们提供更广阔视角的劳动力生态系统新经验中受益？
- IT部门是否应该采购或开发并管理新系统，以支持劳动力生态系统的协同？
- 是否应该有相关的评估报告，无论是直接还是间接的，以便IT最有效地支持和参与劳动力生态系统？

财务/法务

财务和法务职能对成功实施协同劳动力生态系统至关重要。财务部门负有监督预算分配的首要责任，参与有关用工类型及与之相关的各种成本的讨论。此外，财务部门也会参与讨论支持协同劳动力生态系统的新系统和工具。

协同问题（财务）：

- 对于一个有相对更多的第三方用工来创造价值的组织，其财务影响是什么？
- 对财务报表有哪些影响？
- 是否有不同类型的指标需要追踪？
- 当管理劳动力生态系统中的系统和工具变得越来越广泛时，IT预算应该做怎样的改良？

在考虑管理各种劳动风险之外，法务部门应尤其密切关注劳动力生态系统各种角色的合同，以及知识产权问题。特别是知识产权领域，有许多复杂的问题要参考各种类型的许可。这些问题在任何类型的多方合作关系或联盟中都是常规性的，但在劳动力生态系统中，这些问题的数量和复杂性可能会急剧增加。

协同问题（法务）：

- 技术许可：
 - 技术应该在多大程度上从劳动力生态系统中运营的其他企业（或个人）获得许可（或入口授权）？
 - 是否有机会将技术授权给任何生态系统参与者（如出口许可）？
 - 是否需要解决联合知识产权开发问题？
 - 就上述所有问题而言，首选的许可安排类型是什么？
- 还有哪些类型的授权需要考虑，如版权和商标？
- 排他性、收入分成、交叉许可和其他考虑因素将如何处理？这些话题是否会因地域的不同而有所不同，如果有，又是如何变化的？
- 与不同类型的劳动力生态系统用工接触是否存在相关的合同问题？

结论

企业的许多职能共同承担着协同劳动力生态系统的责任。管理者需要决定如何构建这些职能之间的合作关系，以有效管理错综复杂的劳动力生态系统。其中一些职能，如采购和法务，可能需要进行额外的管理，并将其纳入到劳动力生态系统协同的过程当中。不论现在还是未来，有意识地领导和管理劳动力生态系统，可以帮助企业不断改善并实现其战略目标。精心构建一个劳动力生态系统就能掌控组织的未来。

调查： 问题和回答

2022年劳动力的未来全球高管调查结论

由于四舍五入，一些图表的总数不为100%。

问题1

在多大程度上，你的组织将以下群体视为组织劳动力的一部分？



由于四舍五入，一些图表的总数不为100%

问题2

你的组织寻求外部人才最主要的原因是什么？



这是一个拖拽排序问题，受访者选择了他们最喜欢的三个答案

问题3

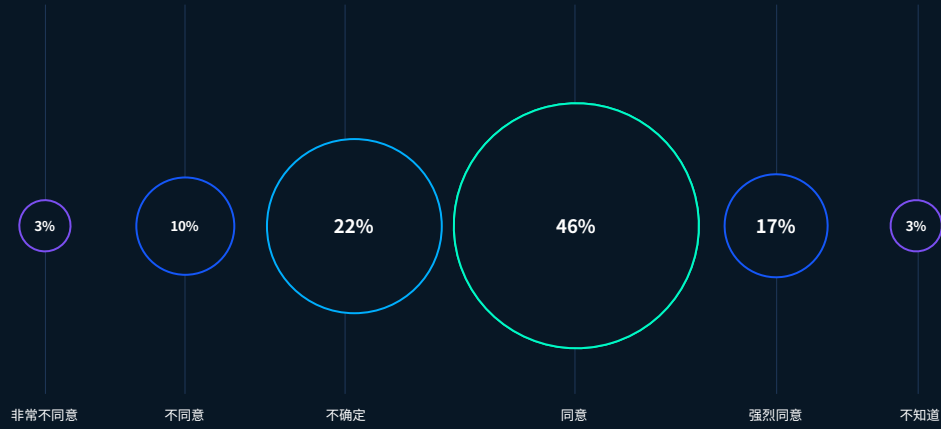
你希望下列劳动力参与者在未来的18-24个月内增长、保持不变还是下降？



问题4

你在多大程度上认同下面这句话：

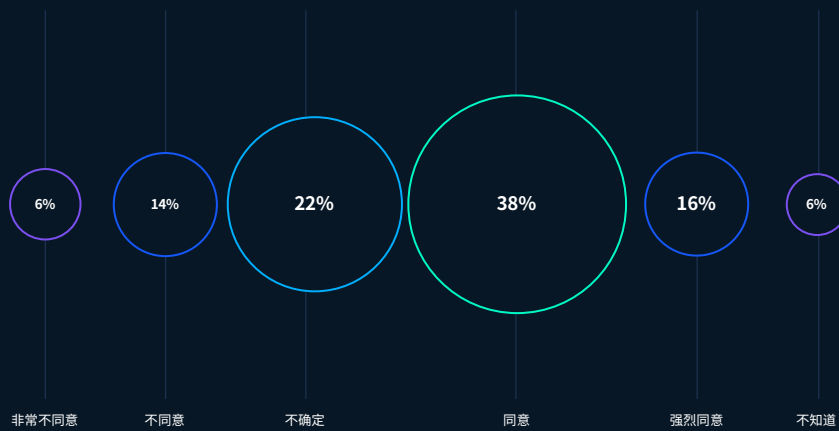
“我的组织支持经理层雇佣外部贡献者。”



问题5

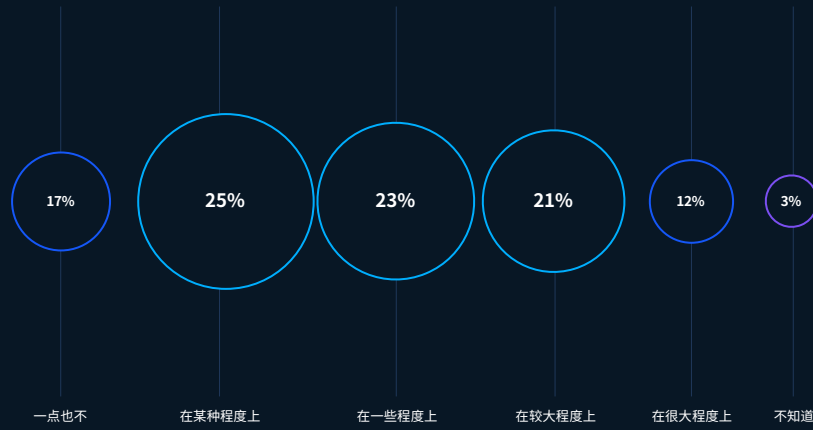
你在多大程度上认同下面这句话：

“我的组织（通过提供数据、获取资源的途径等）支持外部公司（例如应用程序开发者或配件供应商）创造与我们组织的产品相匹配的产品和服务。”



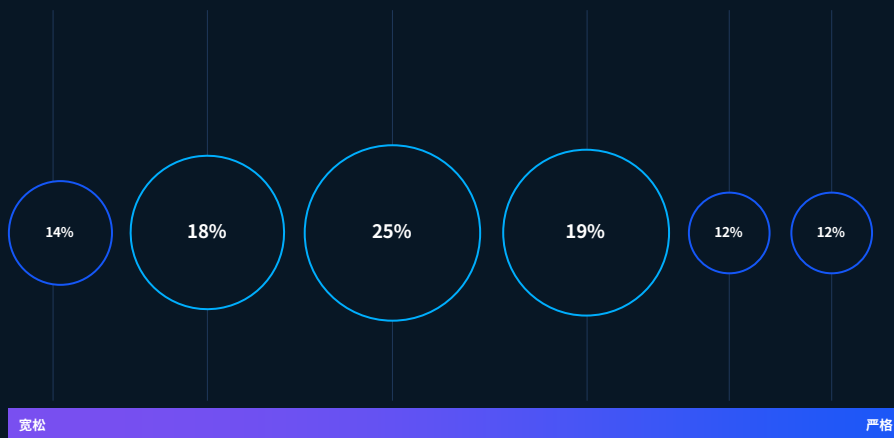
问题6

当外部组织致力于开发你们的产品或服务时，你的组织在多大程度上参与到这些创新或众包活动中？



问题7

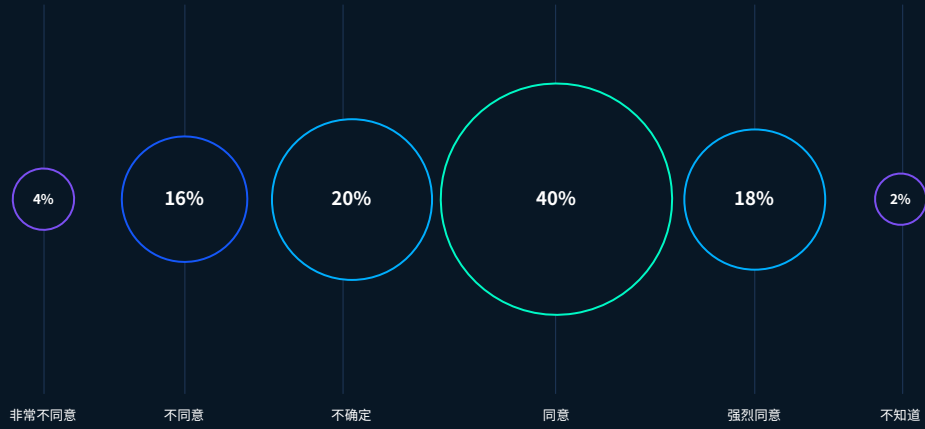
你们国家关于雇佣外部贡献者（例如承包商）方面的劳动法是宽松的还是严格的？



问题8

你在多大程度上认同下面这句话：

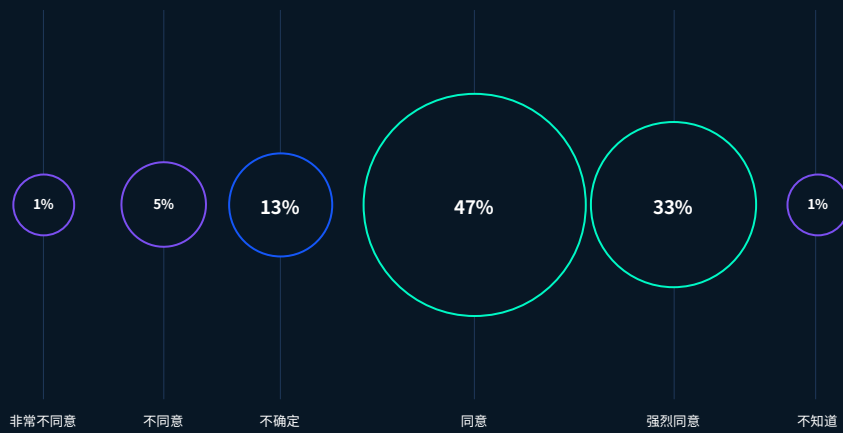
“我的组织采取整合的方法来管理内部员工和外部贡献者。”



问题9

你在多大程度上认同下面这句话：

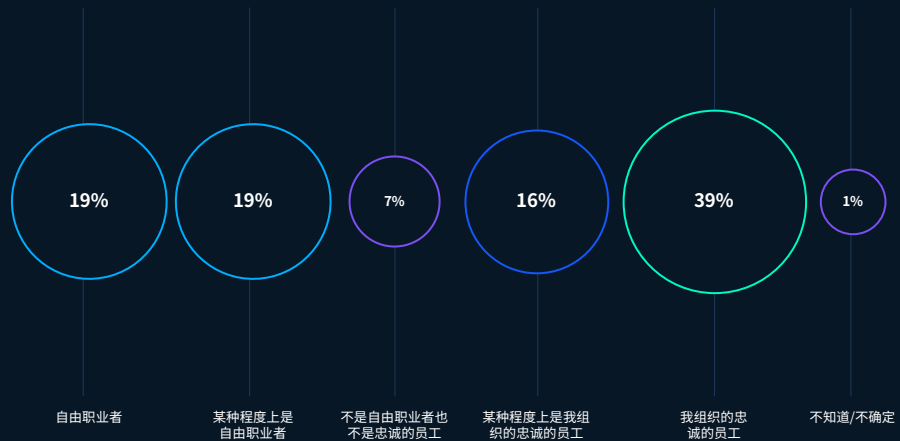
“在我看来，外部员工参与组织文化建设是重要的一件事情。”



问题10

你认为自己在劳动力市场上是一个“自由职业者”还是一个对当前组织忠诚的员工？

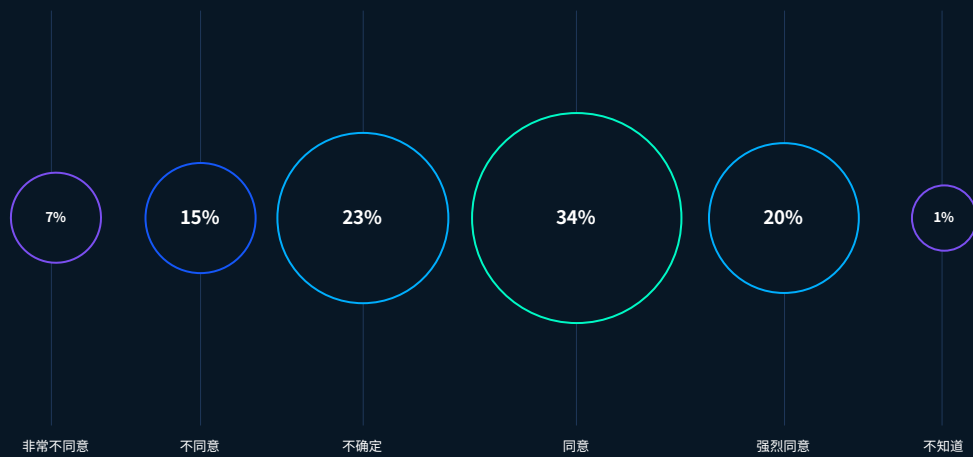
注：“自由职业者”是指可以在当前组织外从事某项工作，并且始终对新机会保持开放态度的人；所谓“忠诚的员工”是指一个人在工作中没有计划或者兴趣离开当前组织的人。



问题11

你在多大程度上认同下面这句话：

“我相信我的组织关心我的职业发展。”



问题12

在你的组织中，管理者是否采取举措去使员工变得更加忠诚？

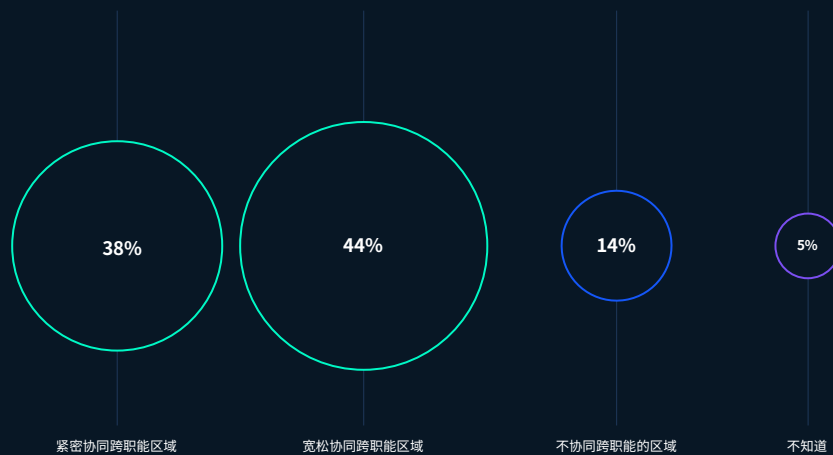
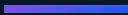
请不要提供任何机密或个人信息。



开放式问题：回答不包含在这个附件中

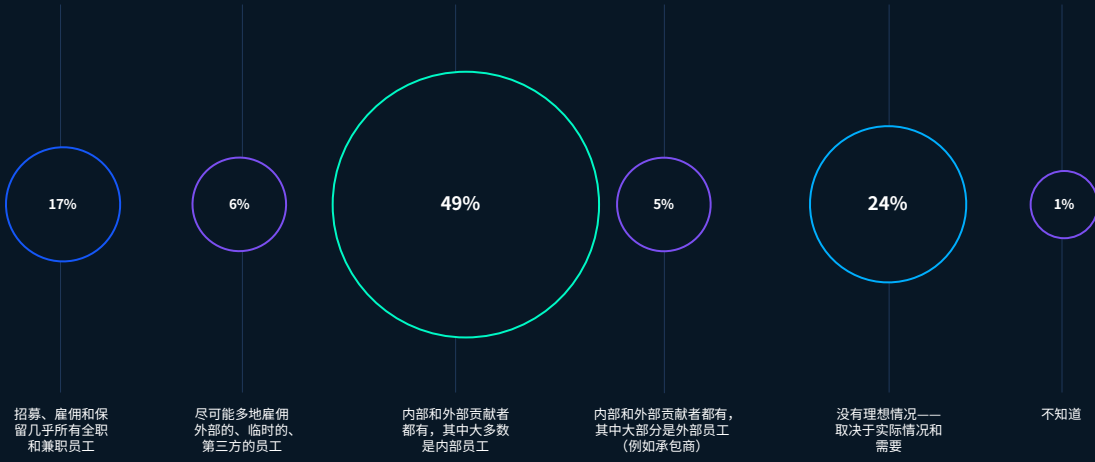
问题13

你的组织在多大程度上协同管理不同职能领域（例如人力资源、采购和/或IT）的劳动力（包括内部员工和外部贡献者）？



问题14

提到组织中内部和外部贡献者的组成结构，你认为以下哪种方式是理想的？



问题15

在多大程度上，你认为你组织中的领导者了解哪种类型的工作适合内部或外部员工？



问题16

你组织内的管理者更多地使用：



问题17

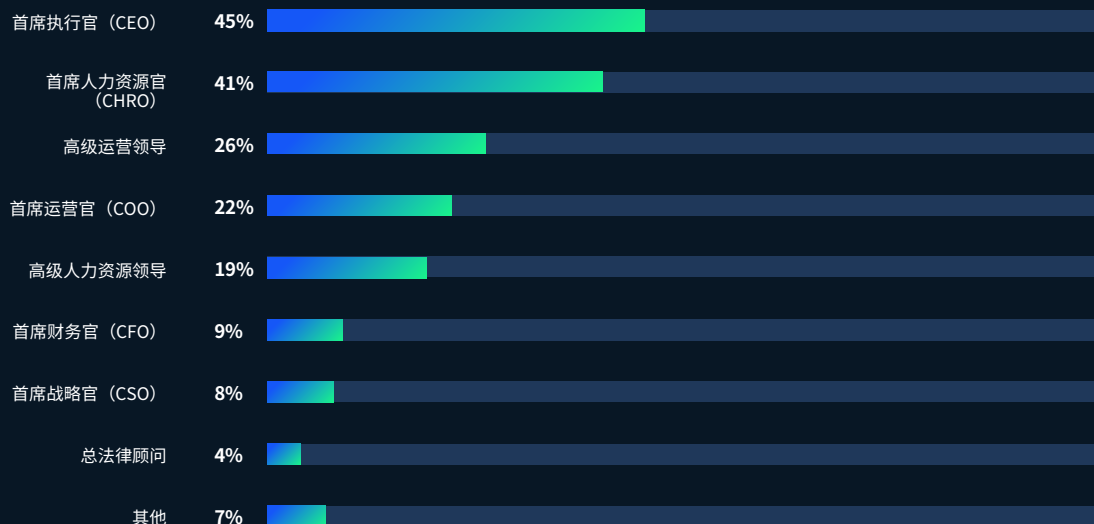
你在多大程度上，认同下列表述？



问题18

在你的组织中，是谁对发展和维持人力资源战略负责？

请选择使用的选项。



这是一个多选题，百分数不能加到100

问题19

哪一个职能部门负责雇佣供应商和/或其他外部贡献者？

请选择使用的选项。



这是一个多选题，百分数不能加到100

问题20

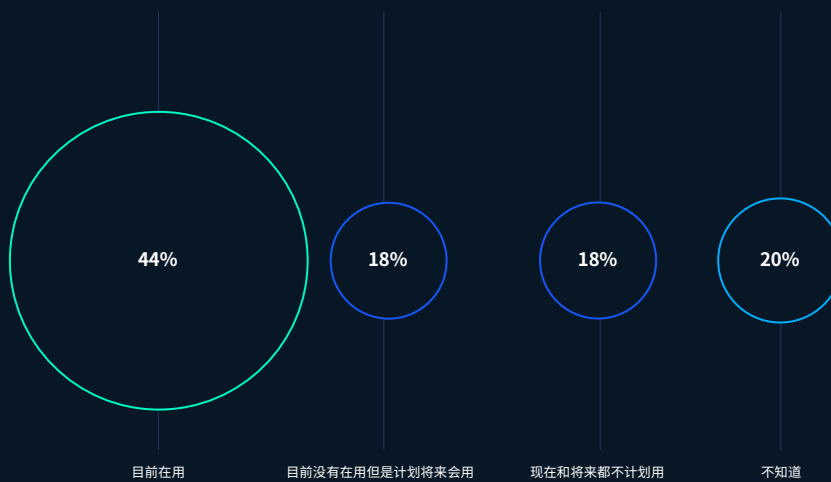
你在多大程度上认同下面这句话：

“我的组织在以下情景中表现优异”



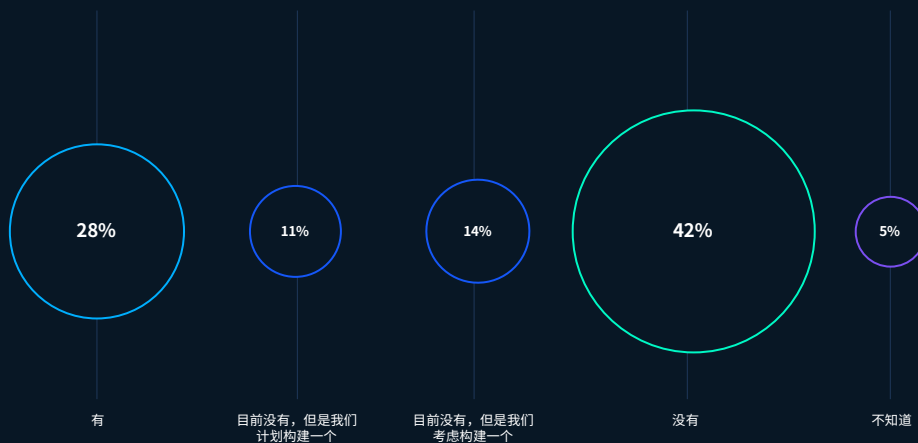
问题21

贵公司在多大程度上使用LinkedIn和Emsi Burning Class等外部招聘和市场数据作为劳动力规划的参考？



问题22

贵公司是否有内部人才市场（一个将员工与可开发项目或延展性任务匹配的內部平台）？



问题22A

你在多大程度上认同下列描述贵公司内部人才市场的描述：

“我的组织内部人才市场...”



这是一个多选题，百分数之和可能不等于100

问题23

下列这些举措帮助提升组织的多样性、公平性和包容性（DEI）。请思考以下描述在多大程度上适用于你的组织。



问题24

通常来说，公司经理如何为项目聘请外部劳动力？

请选择适用的选项。



这是一个多选题，百分数之和可能不等于100

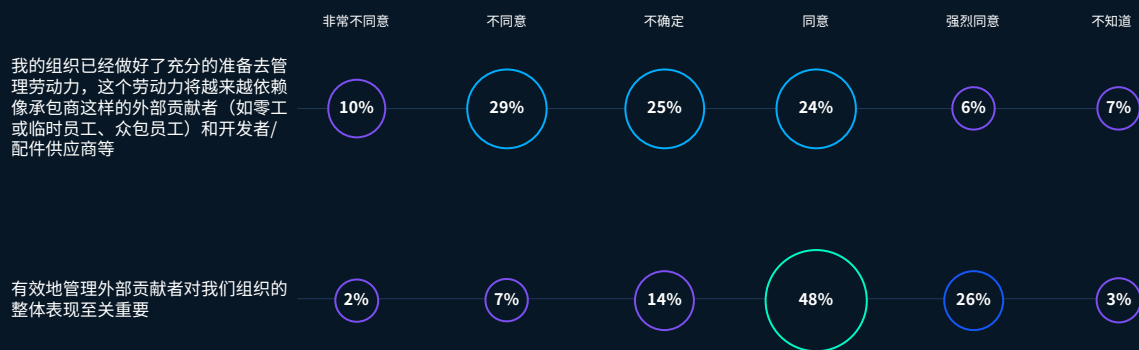
问题25

你在多大程度上认同下列描述：



问题26

你在多大程度上认同下列关于内部劳动力的描述：



问题27

下列这些举措帮助提升组织的多样性、公平性和包容性（DEI）。请思考以下描述在多大程度上适用于你的组织。



问题27A

贵公司为外部劳动力提供哪些培训类型？

请选择适用选项。



这是一个多选题，百分数不能超过100

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

秦芹

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: qqin@deloitte.com.cn

钱翊亮

德勤管理咨询中国 总监
电子邮件: jaqian@deloitte.com.cn

花磊

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: leihua@deloitte.com.cn

高然

德勤管理咨询中国 总监
电子邮件: kgao@deloitte.com.cn

刘云婷

德勤管理咨询中国 副总监
电子邮件: tinayliu@deloitte.com.cn

MIT Sloan
Management Review



SLOANREVIEW.MIT.EDU/BIG-IDEAS

