



人才2020： 从员工角度调查人才悖论

2012年9月

目录

1	主要发现
3	要么让员工做有意义的工作……要么眼睁睁看他们离开
6	最佳人才挽留战略关注“流失高发区”
12	留住人才，领导力是关键
14	给领导者的忠告：在人才悖论中留住最佳团队
15	调查人口分布
17	脚注
18	联络详情

关于调查

《人才2020》是《经济动荡环境下的人才管理》纵向人才调查系列的后续。本调查对全球及大型国内公司不断变化的人才重点以及员工需求进行了探讨。调查报告整合了对美洲、亚太区及欧洲、中东和非洲大型企业中的560名员工进行调查的所得结果。欲了解更多信息，请参阅www.Deloitte.com/us/talent。

本报告中的陈述反映了我们对调查受访者的分析，不能反映任何其他实体的事实和观点。除非另有具体说明，本报告中参考和陈述的所有调查数据和统计数字，以及作出的陈述和表达的观点，仅涉及参与的组织及其在2012年4月德勤展开的调查中的回答。

在本文件中，“德勤”指德勤会计师事务所的子公司德勤咨询公司。请浏览www.deloitte.com/us/about，以了解德勤会计师事务所及其子公司的法律架构的详细信息。根据公共会计的规则和法规，某些服务可能无法向审计客户提供。

本出版物仅载有一般信息，且该信息基于德勤从业人员的经验和研究。德勤不对藉由本出版物提供的业务、财务、投资或其他专业建议或服务负责。本出版物不得替代上述专业建议或服务，也不得用作任何可能影响您的业务的决定或行动的基础。在做出或采取任何可能影响您的业务的决定或行动之前，您应当咨询合格专业顾问。德勤、其子公司和相关实体概不就倚赖本出版物的任何人士遭受的任何损失承担责任。

主要发现

过去几年的经济动荡造成了人才悖论：一方面是失业率长期居高不下，另一方面是雇主难以找到人来填补技术和熟练工种。德勤在《The talent paradox: Critical skills, recession, and the illusion of plenitude》¹一文中率先从雇主的角度揭示了现今面临的这个矛盾。在这份《人才2020》报告中，我们将关注点转移到从员工的角度分析人才悖论。

从员工的视角出发，这个悖论产生了一些有趣的结果。在德勤最近的全员工调查中，80%的人表示明年将继续为当前雇主工作——比我们2011年的调查数据明显高出45%。但与此同时，近三分之一(31%)的受访员工称他们不满意现在的工作。

这些调查结果强调了员工人才悖论中的根本性问题：员工是真的满意吗？还是他们迫于严峻的就业市场，而不得不采取按兵不动的权宜之计？

面对如今激烈的人才争夺战，想要发展壮大的公司不能对看似很高的留任数字沾沾自喜，也不能产生一种错误的安全感，认为员工在严峻的就业市场中选择甚少，而忽视他们的人才和人才保留战略。

公司不能产生一种错误的安全感，认为员工在严峻的就业市场中选择甚少，而忽视他们的人才和人才保留战略。

与前面的调查中对流失率的普遍关注不同，当前雇主们面对的是更有针对性的挑战。雇主需要调整人才管理举措，着力留住那些掌握关键技能并且容易流失的员工，以及那些能力出众并且能在全全球经济持续动荡之际带领公司前进的领导者。

德勤携手《福布斯观察》开展了一项针对全球大公司员工的调查，以帮助雇主更好地了解最新的员工态度和涌现的人才趋势。德勤《人才2020》系列的第四份报告，即2012年9月的报告，对全球几乎所有主要行业的560名员工展开了调查。

根据调查结果和德勤对人才市场的分析，德勤识别出新出现的三个挑战：

要么让员工做有意义的工作……要么眼睁睁看他们离开：

员工对有意义的工作的重视程度高过其他人才挽留措施。在调查受访者中，称他们的技能被所在公司有效运用的人，更倾向于计划继续为当前雇主工作。

- 大多数(42%)已经在寻找新的就业机会的受访者认为他们的工作不能充分运用自身的技术和能力。另外，计划跳槽的受访员工将职业发展不足(37%)和工作缺乏挑战(27%)列为影响他们职业抉择的两大因素。

在本文件中，“德勤”指德勤会计师事务所的子公司德勤咨询公司。请浏览www.deloitte.com/us/about，以了解德勤会计师事务所及其子公司的法律架构的详细信息。根据公共会计的规则和法规，某些服务可能无法向审计客户提供。本报告中的陈述反映了我们对调查受访者的分析，不能反映任何其他实体的事实和观点。除非另有具体说明，本报告中参考和陈述的所有调查数据和统计数字，以及作出的陈述和表达的观点，仅涉及参与的组织及其在2012年4月德勤展开的调查中的回答。

关注“流失高发区”：

在职业生涯某些阶段（称为“流失高发区”）的特定群体的员工，或存在高离职风险的员工类别，更容易出现离职意向。有效的人才保留战略应切合关键人才的需求和渴望，特别是当这些人才属于高离职风险群体时更应如此。

- 工作不足两年的员工表现出最强烈的离职意向，其中34%的人表示他们期望在一年内另谋高就。留住工作两年以上的高绩效人才和高潜力人才，似乎能够增加他们在贵公司追求职业生涯（或部分职业生涯）的可能性。
- 调查中略超过四分之一的新千年一代（26%，年龄在31岁及以下）称，他们计划在明年某个时间辞职，这个比例是所有年龄组中最高的。

留住人才，员工告诉我们，领导力是关键：

当员工信任领导层，接收到明确的关于公司战略的信息，并相信领导者有能力执行该战略时，他们就能更加尽职尽责地工作。换句话说，留住员工不单是人力资源部门的职责，也是业务领导者的责任。

- 在计划继续为现有企业工作的员工中，超过六成的员工(62%)表示高度信任公司的领导力，而在计划跳槽的员工中，只有27%表现出同等的信任。另外，在计划明年离职的员工中，有26%表示对领导力缺乏信任是离职的重要原因。



要么让员工做有意义的工作……要么眼睁睁看他们离开

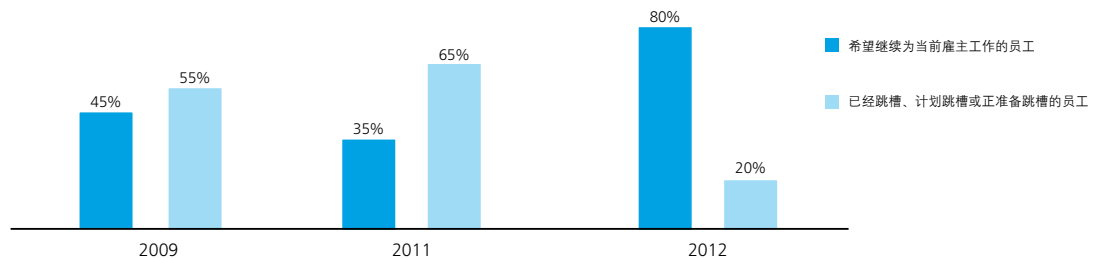
德勤在2009年和2011年员工调查中揭示“简历海啸”(resume tsunami)现象越来越多,即当经济形势好转时,关键类别的员工信心增强,开始“试水”就业市场,准备另谋高就,由此引发了员工离职潮。²这些调查结果与德勤关于失业率与员工离职率成反比的研究结果一致。就是说,当失业率上升时,员工更倾向于恪守原职;当失业率下降时,员工更容易伺机跳槽。³

深度分析: 高管采取的积极人才保留措施导致了员工离职意向减少吗? 德勤2012年1月的高管报告显示,许多组织开始将人才和人才培养视作头等大事。实际上,30%的受访高管都将培养领导者及接班人计划列为最重要的人才问题。⁴尚不清楚雇主的人才保留战略与不断上升的员工留任率之间是否存在直接关系,但是两者的关联引发了有趣的问题。

由于失业率长期居高不下,全球经济复苏之路仍然崎岖不平,“简历海啸”似乎已减弱为“简历激流”。

但由于失业率长期居高不下,全球经济复苏之路仍然崎岖不平,“简历海啸”似乎已减弱为“简历激流”(resume riptide)。2011年,近三分之二(65%)的受访员工计划辞职。如今,五分之四(80%)的受访员工称,他们计划明年继续为当前雇主工作,留任率大幅上升45%(图1)。但46%的受访员工在去年换了新工作(9%),获得晋升(22%),或在当前公司更换了岗位(15%)——所有这些因素可能令他们不会在未来12个月离职。

图1. 你是走是留?



资料来源:《经济动荡环境下的人才管理:保持团队的完整性》(Managing talent in a turbulent economy: Keeping your team intact), 2009年9月,德勤咨询公司;《2020年人才先锋:共同实现复苏》(Talent Edge 2020: Building the recovery together), 2011年4月,德勤咨询公司。

什么能说服员工恪守原职？

相信雇主能有效地运用他们的才干和能力的员工，似乎更能够尽职尽责工作，表示工作没能充分运用自身技能的受访者则希望离职。

在计划继续为当前雇主工作的受访员工中，72%的人觉得自己的才干得到了施展。而计划离职的员工中，42%的人认为自己的才干和能力没有得到有效的施展。

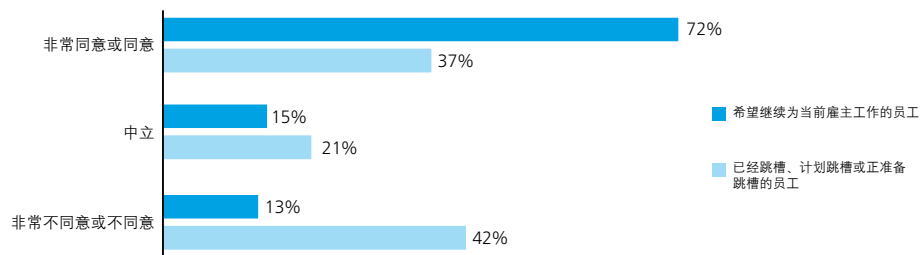
有效的员工敬业度能令员工对工作感到满意。总的说来，绝大多数员工(69%)表示对自己当前的工作感到满意。

但这些员工是真的满意吗？还是他们迫于就业市场的严峻，而不得不采取按兵不动的权宜之计？感到不满意的员工有31%，但只有20%的人计划辞职，另外11%的人计划留下来。也可以这样问：积聚在员工心中的离职意向已经彻底消失，还是因为员工除了现有的工作别无他选，所以只是暂时平息？

深度分析：员工离职意向随行业的不同而不同。调查结果显示，金融服务业人才流失风险最高，25%的员工表达出离职意向。紧随其后的是科技、传媒和电信行业(23%)以及生命科学与保健行业(23%)。

在计划继续为当前雇主工作的受访员工中，72%的人感到自己的才干得到了很好的施展。

图2. 我的工作充分运用了 my 才干和能力



高管需要确切明白员工为什么感到满意，而不是自满于相对较高的员工满意度。

毋庸置疑，财务奖励有助于提升员工的满意度，近七成(68%)感到非常满意的员工表示，自己所在的公司提供“世界级”或“非常丰厚”的薪酬待遇。但公司的非财务奖励的质量也是总体满意度的重要指标。

调查显示，在总体满意度高的员工中，57%的人认为他们的公司在提供灵活的工作选择方面具有“世界级”或“非常好”的水准。这一比例比全部受访者(33%)高出24%。

深度分析：哪个行业拥有最满意的员工？调查结果显示，能源和资源行业的员工对自己的工作最满意，超过四分之三的人同意(59%)或非常同意(19%)“总的说来，我对工作感到满意。”



最佳人才保留战略关注“流失高发区”

随着从普遍担忧出现离职意向转变为对此更有针对性的担忧，雇主也应转变自己的人才保留战略，将重点放在有高离职风险的特定员工身上。在经济动荡环境下，掌握对公司目标至关重要的技能的员工通常供不应求。另外，由于雇主将培养领导者及接班人计划列为重中之重，他们也应将人才保留战略瞄准高潜力员工。

在考虑有流失风险的人群时，公司需要特别注意那些显而易见的员工“流失高发区”，此类员工群体多为入职不到两年的员工，以及新千禧一代，他们普遍都有很高的离职风险。工作不足两年的员工表现出最强烈的离职意向（34%的人表示期望在一年内辞职），调查中略超过四分之一(26%)的新千禧一代表示计划在明年辞职。

在我们最近的调查中，德勤让员工选出会导致他们跳槽的三个最重要的因素。回答围绕着五个问题——其中只有一个与金钱有关。缺乏职业发展前景高居榜首占27%，其次是市场上涌现新机会及对经理或主管不满，两者的比例都为22%，工作缺乏挑战和薪酬没有上涨的为21%（图3）。

有趣的是，留住员工的激励措施与会导致他们辞职的因素并非完全一样。最有效的五种员工留任方案是额外奖金或财务奖励(44%)、晋升或工作进步(42%)、额外薪酬(41%)、灵活工作安排(26%)及主管或经理的支持和认可(25%)（图4）。

随着对离职的关注变得更有针对性，高管们会问两个关键问题：谁要离开？我们如何留住关键员工？

随着对离职的关注变得更有针对性，高管们会问两个关键问题：谁要离开？我们如何留住关键员工？

随着对离职的关注变得更有针对性，高管们会问两个关键问题：谁要离开？我们如何留住关键员工？

图3. 什么会促使你跳槽？

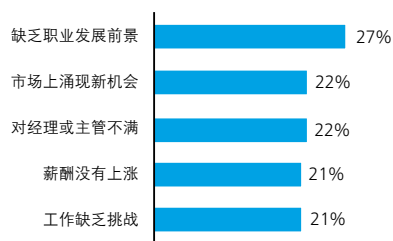
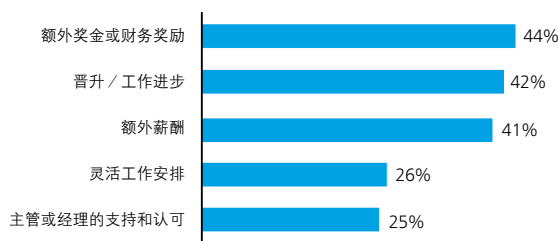


图4. 什么会促使你继续为当前雇主工作？



注：就图3和图4而言，调查参与者被要求选出他们的前三大因素

流失“高发区”：任期

调查结果显示，员工的任期与离职意向负相关。简单地说，员工留在公司的时间越长，他们跳槽的可能性就越小。为当前雇主工作五年或以上的员工中，整整有85%的员工打算继续留在他们的公司中。或许并不令人惊讶，较新的员工（在公司的时间为两年或以下）最有可能表达辞去当前工作的意向。受访的较新的员工中有刚刚超过三分之一(34%)的人表示，未来12个月不打算继续为当前雇主工作，而为雇主工作超过五年的受访员工中有15%的人不打算继续为当前雇主工作（图5）。

公司在制定自己的保留战略时，值得在员工任期早期就关注他们的满意度。调查显示，满意度似乎在会任期一到三年的范围内下降，在第一年的时候有27%的员工表示他们强烈同意自己感到满足，而在一到两年的时候该比例仅为13%，在两到三年的时候该比例为18%。

图5. 在未来12个月或更长时间，你是否希望继续为当前雇主工作？

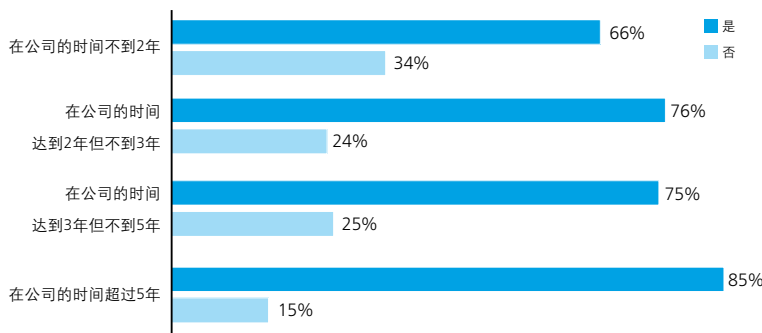
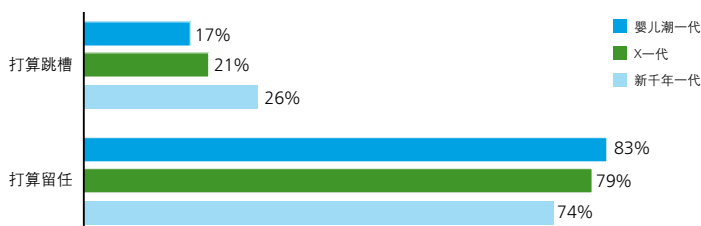


图6. 计划跳槽的各代员工



满意度水平的与调查中员工觉得自己的技能和能力的使用程度正相关（第一年为29%，在一到两年的时候为13%，在两到三年的时候为18%）。在工作五年和十年后，这两个指标（满意度及才能和能力的使用程度）升至19%。对领导力的信任度也出现上述情况。工作五年后，接受调查的员工对领导力拥有高得多的信任度。

鉴于任期更短的员工更有可能辞职，公司应考虑利用有效的入职计划能增加员工的长期承诺。（请参阅第8页标注框，了解关于有效的入职计划的额外建议）。

流失“高发区”：年龄组

公司还应该仔细定制自身战略，在工作环境中雇用、发展及保留现有四代员工中每一代的关键员工。（虽然德勤当前的调查乃针对世界各地所有四个年龄组的员工，但来自老兵一代（65岁以上）的回复数量不具有统计代表性，所以未包含在本报告内。）

尽管就各个世代而言，受访员工的离职意向相当稳定，但新千年代似乎最有可能“试水”就业市场，其中有26%的人打算在未来一年离开当前雇主，而X一代（23—47岁）和婴儿潮一代分别为21%和17%。这表示从2011年起发生了重大转变，当时X一代员工对“试水”就业市场似乎最积极。

有效的入职计划

战略性的入职实践已被证明可以增加员工留任、敬业度及投入度。从第一天开始，新员工就应该拥有适当的工具和资源，来帮助他们快速和轻松地上手工作。例如精心策划的互动及与同事和领导者的非正式接触，可以塑造他们对刚加入的公司的看法。相比那些必须找到自己的方式及寻求专门支持的员工，有效的入职计划确保员工可以用更少的时间做好准备，并且能产生更大的影响。

最佳的入职辅导和正式入职体验能建立良好的关系和人际网络，让新员工快速融入并且使他们具备核心能力（包括行为和技术方面的能力），这可以让他们在特定的企业文化内成为卓有成效的员工。战略性入职在某种程度上可以通过下列措施实现：

- 专注于以下事宜：
 - 将员工与其他人联系起来，以提高业绩

- 让员工形成强烈的目标感和共同的使命感
- 培养他们的归属感
- 让每个员工发现个人优势及塑造个人品牌
- 了解重要资源，比如知识、技术、时间、预算和实体空间

- 根据员工的特定行业、业务及人才战略、企业、文化和价值，量身定制入职活动
- 通过让新任高管和经理与培训和辅导他们的其他领导者密切接触，支持新任高管和经理
- 对经理进行培训并让他们负责为新员工创造有效的入职体验
- 用有形的指标衡量入职活动的有效性

要想让新员工融入进来并且让他们产生归属感，帮助他们与同事、领导者以及更大的组织建立联系是很重要的。在制定战略解决人才悖论时，值得问问以下问题：你会做些什么来实现战略性入职？在最初的30天、60天、90天，你的组织会做些什么来影响新员工？

新员工融入工作环境活动	德勤建议的措施
尽早并经常组织新员工熟悉工作环境；让他们与选定作为其学习榜样的同事合作	<ul style="list-style-type: none">• 为新员工指定一个“伙伴”• 为新员工选择一位导师
帮助新员工开拓人际网络，包括结识和影响特定人员。	<ul style="list-style-type: none">• 经理应该：<ul style="list-style-type: none">- 帮助新员工建立人际网络，结交特定人员- 与新员工一起讨论人际网络的进展
帮助新员工获得同行的认可	<ul style="list-style-type: none">• 经理应该：<ul style="list-style-type: none">- 帮助新员工创建发展计划，实现“快速见效”- 与新员工一起讨论发展计划的进展- 推广使用入职百科/博客，鼓励提问

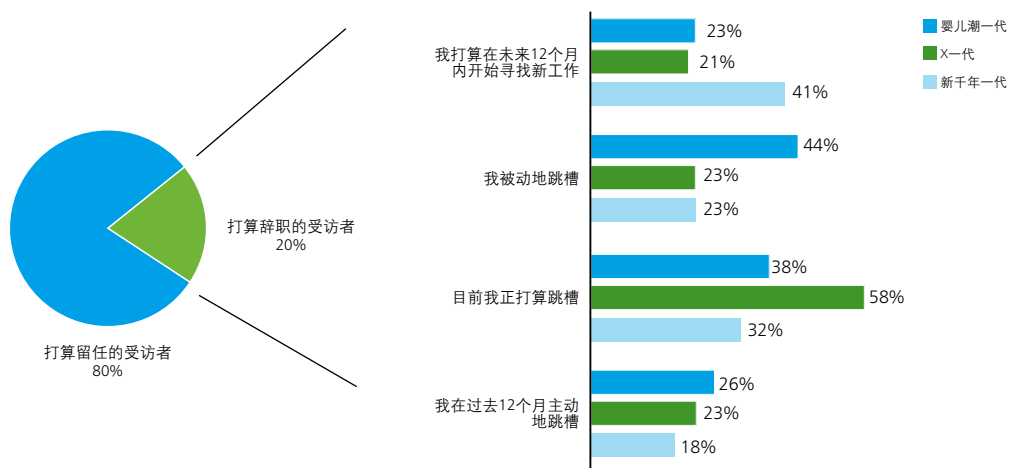
根据2011年员工调查结果，X一代员工中有近五分之三（38%）的人表示他们准备跳槽或去年一直在积极寻找新工作。此外，只有28%的员工希望继续为当前雇主工作（图6）。在2011年4月的报告中，我们推测X一代人会因遭遇“灰色天花板”和没有得到晋升而感到沮丧，不过这些沮丧似乎已经消退，因为在2012年的调查中，X一代员工中有21%的人表示去年已经得到晋升。

尽管新千年一代离职意向最强烈，但他们并不是最积极的跳槽者。X一代员工在人才市场上是最主动的，其中打算辞职的员工中有58%的人表示目前正在打算跳槽，另有22%的人表示他们去年一直在寻找新工作。相比而言，在打算辞职的受访员工中，有41%的新千年一代打算在未来12个月开始寻找新机会（图7）。

鉴于流失“高发区”的出现，雇主必须善于为不同的员工群体制定有针对性的保留战略。尽管存在挑战，但也有好消息：雇主似乎深刻地理解及明确地感觉到人才流失的原因。

深度分析：新千年一代事业升迁的步伐似乎比他们的同事更快。接近一半(44%)的新千年一代表示，去年他们已经得到晋升，而X一代为21%，婴儿潮一代员工为16%。然而，这可能是因为新千年一代在进入公司时就职于较低入门级职位，因此可以在较短时间内得到升迁。

图7. 各代员工的离职意向



注：打算辞职的调查参与者被要求选择所有适用回答。

在下示图8中，将当前员工对多个离职诱因的态度与高管认为的最有效的留任方案进行了比较。除了婴儿潮一代有一些重大例外，员工和雇主在最有效的保留优先事项上似乎持有一致看法。然而，即使存在这种一致性，高管们仍低估了某些留任优先事项对员工的重要性。例如，33%的受访高管将“晋升/工作进步”-

列为针对新千年一代的三大留任方案之一，而47%的受访新千年一代将“晋升/工作进步”列为三大留任方案之一（X一代也出现几乎相同的强度差异）。受访高管还低估了“额外奖金和财务奖励”的重要性。44%的X一代受访员工将其列为最有效的留任方案，但是只有31%的受访高管将其列为最有效的留任方案。

图8. 各代最有效的三种留任方案：高管vs.员工

排名	Y一代/新千年一代（31岁及以下）		X一代（32-47岁）		婴儿潮一代（48-65岁）	
	高管*	员工	高管*	员工	高管*	员工
1	晋升 / 升迁 (33%)	晋升 / 升迁 (47%)	晋升 / 升 (32%)	晋升 / 升 (47%)	额外福利（如健康及退休金） (42%)	额外奖金或财务奖励 (45%)
2	个人职业规划（在公司内） (27%)	不分伯仲：额外薪酬(41%)和额外奖金或财务奖励(41%)	额外奖金或财务奖励(31%)	额外奖金或财务奖励(44%)	额外奖金或财务奖励(33%)	额外薪酬(44%)
3	额外奖金或财务奖励 (25%)	领导者培养机会 (31%)	不分伯仲：领导者培养计划 (29%)和灵活工作安排(29%)	额外薪酬(38%)	灵活工作安排 (32%)	晋升/升迁(34%)

*资料来源：《2020年人才先锋：重拟人才战略，迎接经济的不平稳复苏》，2012年1月，德勤咨询公司。



不均匀的全球经济导致 流失“高发区”出现地区性差异

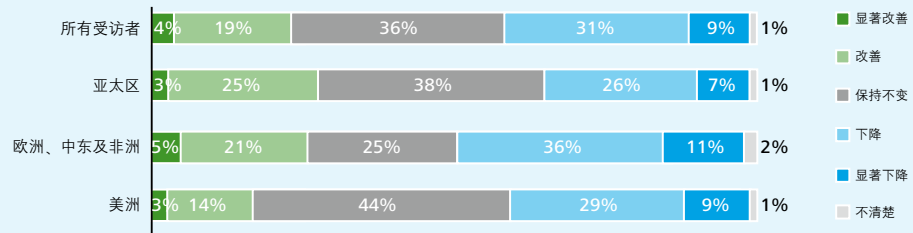
欧洲、中东及非洲（EMEA）地区的员工士气一直在下降，原因是欧洲在努力应对债务危机、欧元的未来和借贷成本增加的问题。受访EMEA员工中几乎有一半(47%)的人表示，去年士气已经下降或显著下降，而美洲为38%，亚太地区（APAC）仅为33%（图9）。

就整个EMEA而言，员工表示过去六个月的裁员幅度要比其他地区的大得多。根据调查结果，EMEA员工中有超过一半(54%)的人表示在他们的企业中出现过裁员，而美洲为32%，亚太区为38%。展望未来，员工预期前景并不乐观。受访EMEA员工中有近一半(47%)的人预测未来六个月将有更多裁员，而美洲约为四分之一(26%)，亚太区接近十分之四(38%)。

在裁员和士气低落的情况下，EMEA员工似乎盼望获得领导者培养机会。当要求他们列出最有效的保留方案时，33%的受访EMEA员工选择领导者培养，而美洲仅为15%，亚太区为19%。

与亚太区和美洲员工相比，虽然EMEA员工似乎对自己的工作更不满，但金钱似乎不是主因。尽管受访EMEA员工获得的奖金(66%)比亚太区员工的奖金(82%)少，但EMEA员工对他们获得的奖金感到更快乐。受访EMEA员工中有近七成(68%)的人表示，他们对自己的奖金感到满足或非常满足，但亚太区仅有超过一半(53%)的员工对自己的奖金感到满足，这或许表明欧洲经济危机导致员工降低了自己的薪酬期望。

图9. 从全球范围考察员工士气



留住人才, 领导力是关键

通过当前的调查得知, 对领导力的信任已成为重要的留任因素和员工工作满意度的关键组成部分。此调查结果的涵义非常明确: 留住关键员工并非仅是人力资源部门的职能。相反, 留任应从最高管理层开始, 并通过几乎所有管理层开展, 下至基层管理人员和主管。实际上, 22%的受访者表示, 对经理或主管的不满, 是其另谋高就的首要理由。

在致力于现有工作和持续寻觅下一个职业机会的员工之间, 强大的领导力是一道分水岭。当前调查结果显示, 计划离开当前雇主的员工中有三个有趣的趋势(图10):

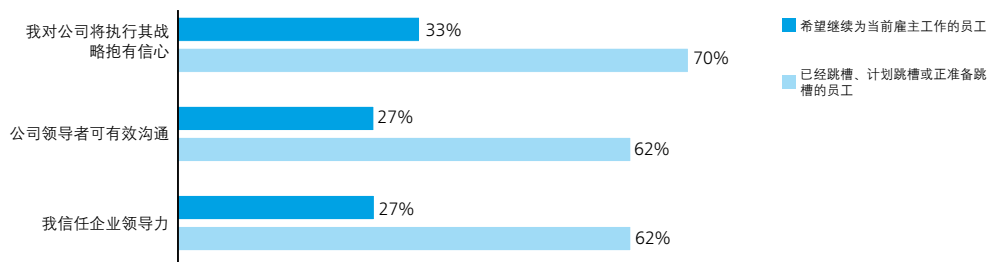
- **信任领导力:** 计划离职的员工中仅有超过四分之一(27%)的人信任其企业的领导力, 而相比之下, 计划留任的员工中有近三分之二(62%)的人信任其企业的领导力。

- **执行能力:** 如果员工认为组织有能力执行其战略, 则他们留任的可能性就大得多。在调查受访者中, 70%计划留任的人认为其组织有执行能力, 而这一比例在计划离职的人中仅占33%。

- **有效沟通:** 近三分之二(62%)计划留任的员工表示能与雇主有效沟通, 而66%计划离职的员工认为沟通已经无效。

深度分析: 随着职业生涯的不断迈进, 新千年一代是最信任其领导者的一代, 62%的新千年一代表示信任其企业的领导者, 相比之下, 仅有一半左右的X一代(52%)和婴儿潮一代(54%)信任其领导者。对于婴儿潮一代而言, 对领导者缺乏信任已不是新闻。在2011年员工调查中, 41%的婴儿潮一代将其公司激发对领导力的信任和信心的能力评为“差”。⁶

图10. 基于企业领导力的员工离职意向



总体而言，在员工是否信任领导者这个问题上，当前调查得到的结果差不多是一半对一半。稍高于一半(55%)的受访员工表示信任其公司的领导力，而稍低于一半(45%)的受访员工表示缺乏信任。

那么公司可以做什么，来激发对领导力的信任？

一个重要因素是沟通。几乎所有(95%)强烈信任其企业领导力的受访员工表示，经理在沟通公司未来计划方面的工作卓有成效。与此同时，缺乏对领导力的信任与较差的沟通有关。在强烈不信任其企业领导力的受访员工中，85%的受访者认为他们的公司未能有效沟通公司战略。

深度分析：虽然男性与女性在回答本调查所提出的问题基本达成一致，但接受本调查访问的女性相比其男性同事，更容易信任其公司的领导力。接近三分之二(64%)的受访女性“同意”或“强烈同意”她们“信任组织的领导力”，这一比例比男性的52%高出了12个百分点。

几乎所有(95%)强烈信任其企业领导力的受访员工表示，经理在沟通公司未来计划方面的工作卓有成效。

如果员工的才干和能力得到有效地利用，员工也会更加信任企业的领导者。在受访员工中，强烈相信雇主良好利用了其才干和能力的员工相比于强烈不同意其才干和能力被恰当运用的员工，表现出对领导力高度信任的人数比例约为四比一（39%比10%）。

提升员工工作体验的完善人才计划（即提供有竞争力的薪酬、富有挑战性的工作机会、培养领导者和激励对领导力的信心）似乎也与提升对领导力的信任有关。所有高度信任领导力的员工中有三分之一(33%)将其企业的人才计划评为“世界级”，而相比所有调查参与者而言，仅有5%给予如此高的评价。另一方面，在所有表示对其公司领导力不甚信任的受访员工当中，有89%称其组织的总体人才培养计划“很差劲”。



给领导者的忠告： 在人才悖论中留住最佳团队

德勤2012年9月版的《人才2020》报告显示，去年人才市场发生重大转变，尤其是离职意向方面。员工对人才悖论的看法逐渐清晰。由于大衰退后经济变得不明朗，越来越多的员工意识到，自己最佳的职业选择就是培养技能并为当前雇主服务，而对专注于提升员工工作满意度的公司，其员工总是尽力予以回报。

增长的员工满意度为公司打开了一扇机会之窗。通过优化公司的人才战略，培养领导力机会及制定留任措施，公司可从员工生产力和敬业度的提升中获益。然而，如果公司因员工满意度高而沾沾自喜，那么将关键人才（尤其是即将成为公司下一代领导者的年轻员工）拱手让给竞争对手的风险也为之不远了。

2012年9月版报告向公司领导者提供了三个清晰又简单的方法，以应对即将出现的流失“高发区”，从而留住高级人才：

1. 关注员工技能的利用、保留和培养：

满意度最高的员工往往是认为自己的才干和技能得到雇主有效利用的员工。忽视发展挑战和晋升机遇的公司，失去其最好员工的风险将会增加。

2. 强调及奖赏真正的领导力：

对领导力的信任会换来满意度更高、工作更尽心、更致力投入的员工，这样的员工更可能留任。如果领导者无法建立信任，或无法展现执行战略的决心，则可能无法建立最佳雇主的组织。

3. 切勿低估沟通的回报：

进行有效、透明沟通的公司更容易赢得信任、提升员工的工作满意度，并留住一流员工。



调查人口分布

在德勤2012年9月版的《人才2020》员工报告中，《福布斯观察》调查了在年销售额超过5亿美元的大型公司供职的560名员工。超过五分之四(84%)的受访员工在年销售额超过10亿美元的公司工作(图11)。

大约七成调查参与者为男性(71%)，而29%为女性(图12)。大约五分之四的调查受访者为婴儿潮一代(41%——48岁到65岁)或X一代(45%——32岁到47岁)，而大约一成成为新千年一代(12%——31岁或更年轻)(图13)。虽然德勤当前的调查针对世界各地所有四个年龄组的员工，但来自老兵一代(65岁以上)的回复数量不具有统计代表性，所以未包含在本报告内。

参与员工也分为钟点工(22%)与正式雇员(78%)(图14)。

图11.最近财年的公司营收

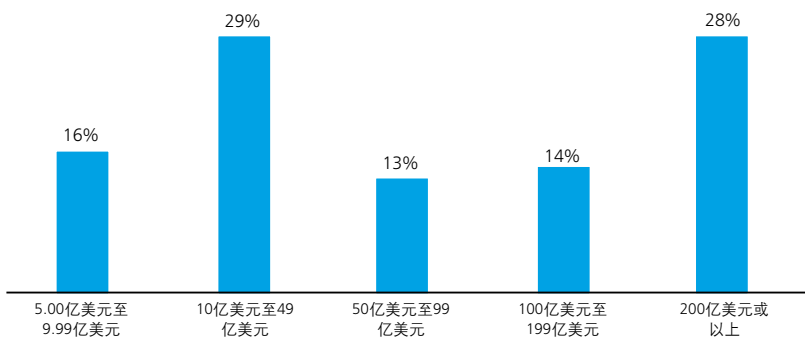


图12. 您的性别是?

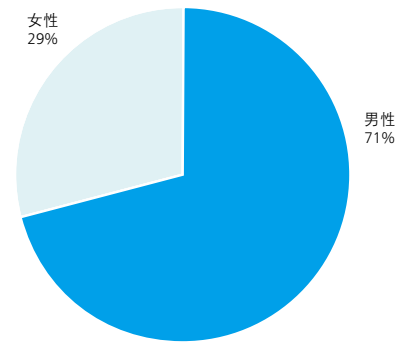


图13. 您属于哪一代人?

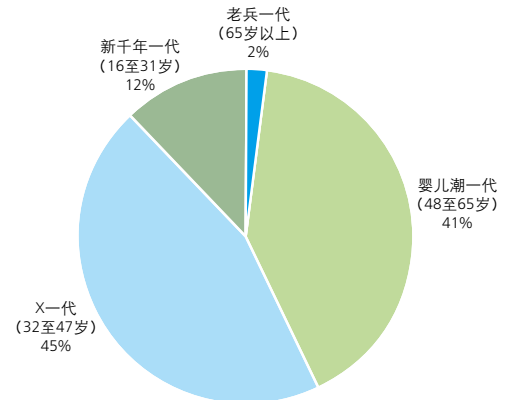
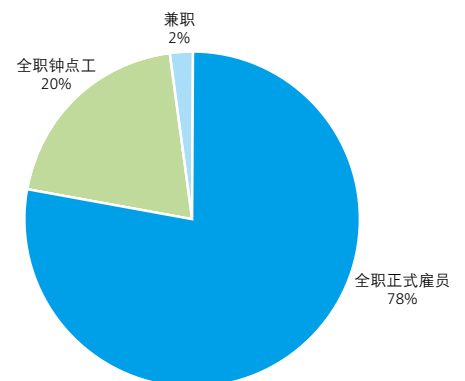


图14. 对于您岗位的最佳描述是?



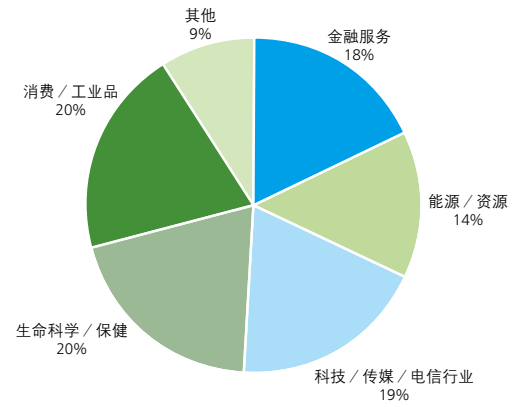
参与员工非常均匀地分布于世界主要经济
区：39%在美洲；27%在亚太区；34%在欧
洲、中东和非洲（图15）。

调查覆盖所有主要行业，首先是消费/工业品
(20%)和生命科学/医疗保健(20%)，紧随其后
的是科技/传媒/电信行业(19%)、金融服务
(18%)和能源/资源(14%)（图16）。

图15. 受访者的位置分布



图16. 公司行业



- ¹ Robin Erickson、Jeff Schwartz、Josh Ensell。The talent paradox:Critical skills, recession and the illusion of plenitude, (2012年1月), 《德勤商业评论》(Deloitte Review), 78-91页。
- ² 《经济动荡环境下的人才管理:保持团队的完整性》(Managing talent in a turbulent economy: Keeping your team intact), 2009年9月, 德勤咨询公司; 《2020人才先锋:共同实现复苏》(Talent Edge 2020: Building the recovery together), 2011年4月, 德勤咨询公司。
- ³ Robin Erickson、Jeff Schwartz、Josh Ensell, 《我们的员工去了哪里?对经济复苏期间员工流失率上升的思考》(Where did our employees go? Examining the rise in employee turnover during economic recoveries) (2009年7月), 《德勤商业评论》(Deloitte Review), 42-55页。
- ⁴ 《2020年人才先锋:新秩序蓝图》, 2011年12月, 德勤咨询公司。
- ⁵ 《2020年人才先锋:共同实现复苏》(Talent Edge 2020: Building the recovery together), 2011年4月, 德勤咨询公司。
- ⁶ 《2020年人才先锋:共同实现复苏》(Talent Edge 2020: Building the recovery together), 2011年4月, 德勤咨询公司。

联络详情

若获取更多相关信息，请联系至以下：

王大威

中国人力资本咨询服务主管合伙人
电邮地址：junglewong@deloitte.com.cn

吴胜涛

华南区
电邮地址：markwu@deloitte.com.cn

苗德荃

华东区
电邮地址：alvaintmiao@deloitte.com.cn

王拓轩

华北区
电邮地址：alantxwang@deloitte.com.cn

董烁

市场合作与推广
电邮地址：sukdong@deloitte.com.cn

上海

德勤管理咨询（上海）有限公司
中国上海市延安东路222号外滩中心27层
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 1118

深圳

德勤华永会计师事务所有限公司深圳分所
中国深圳市深南东路5001号华润大厦13楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

北京

德勤管理咨询（上海）有限公司北京分公司
中国北京市东长安街1号东方经贸城西二办公楼
德勤大楼11层
邮政编码：100738
电话：+86 10 8520 7859
传真：+86 10 8518 1285

香港

德勤管理咨询（香港）有限公司
中国香港金钟道88号太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 3521 0424

哈尔滨

德勤管理咨询（上海）有限公司
哈尔滨分公司
哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 85860060
传真：+86 451 85860056

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和高质量专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤逾195,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有21个办事处分布于北京、香港、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以协作方式服务客户。

在中国大陆、香港和澳门, 我们通过德勤·关黄陈方会计师事务所和其关联机构包括德勤华永会计师事务所有限公司, 以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师事务所为德勤有限公司的成员所。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。