



# 全球人才流动趋势报告

2021年

# 目录

影响雇主、雇员和全球人才流动的主要趋势	01
全球人才流动如何应对这些主要趋势?	02
趋势1: 从职业生涯到职业个性化组合	03
趋势2: 虚拟办公	04
趋势3: 包容性的工作环境	05
趋势4: 员工幸福感	06
趋势5: 贸易保护主义政策和出入境的复杂性	07
趋势6: 数字化工作体验	08
趋势7: 减少商务出行支持减排	09
展望未来	10
作者及全球人力资源转型服务联系人	11

# 影响雇主、雇员和全球人才流动的主要趋势

如今职场已然深受新冠全球性大流行的影响，但这也为重新思考全球人才流动提供了机遇。德勤通过分析大量商业与人力资本趋势，以及对全球人才管理领导者的深度访谈提炼出了以下七大人才流动趋势：

§ 趋势1：从职业生涯到职业个性化组合

§ 趋势2：虚拟办公

§ 趋势3：包容性的工作环境

§ 趋势4：员工幸福感

§ 趋势5：贸易保护主义政策和出入境的复杂性

§ 趋势6：数字化工作体验

§ 趋势7：减少商务出行支持减排



本报告将基于经济、社会、政治、技术和环境等领域展开讨论人才流动的主要趋势。

每一种趋势的深度分析背后都有大量的研究和德勤洞察力作为支撑。

我们认为，在全球人才流动项目寻求应对未来这些趋势的过程中，存在关键的机遇。

# 全球人才流动管理如何应对？

全球人才流动和人力资源部门已成为应对这些趋势的关键推动者，企业和人力资源管理者对全球人才流动能够掌控未来变化的能力和信心在不断增强。

## 2020年应对措施



新冠的全球性爆发使各个组织机构意识到在恰当的时间，将合适的人才安排到匹配的岗位是至关重要的--无论是实地工作还是远程办公。在过去12个月全球疫情肆虐、劳动力短缺、出入境受阻的动荡时期，全球人才流动管理为保证商业持续运营展现出非凡的价值。



## 未来机遇



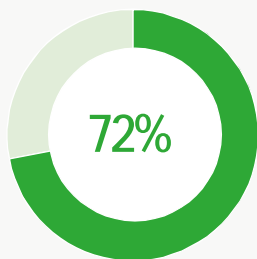
全球人才流动管理需要快速适应多变的工作方式和更广泛的新趋势。除了提高职能部门的数字化能力，增加远程办公应用和提升员工体验也将成为重塑全球人才流动管理的关键驱动力。全球人才流动管理的专家们需要加强外部合作，重新定义自己的角色和职责范围，为应对未来提升自身技能，为数据驱动的洞察力引入新技术，同时还需优化项目效益和成本。

全球人才流动管理将抓住这一机遇，创造可持续的人才全球流动政策框架和办法，令全球人力资源管理在充满变数的环境下游刃有余。

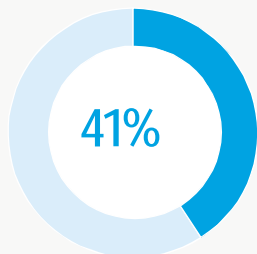
# 趋势1：从职业生涯到职业个性化组合

全球人才流动管理是全球人才战略的关键推动者，它使人才和岗位各得其所。

## 人力资本趋势

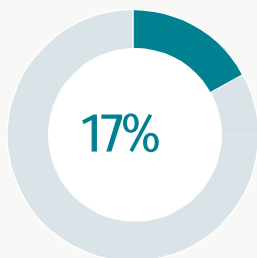


72%高管认为，员工的适应能力、技能和承担新角色的能力是应对未来变化的最重要或第二重要的因素



41%高管表示通过技能提升、再培训和轮岗来建设劳动力是他们目前应对工作转变采取的最重要的行动之一

然而，仅有

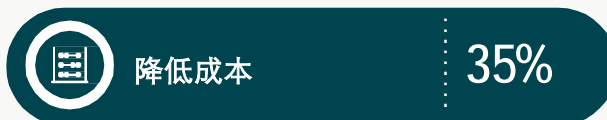


17%的高管认为他们的员工已经准备好适应新环境、掌握新技能并承担新角色

## 人才全球流动管理的应对措施



### 未来几年需要关注的六大人才全球流动举措



## 人才战略、全球流动人才管理和未来工作的三个关键机遇

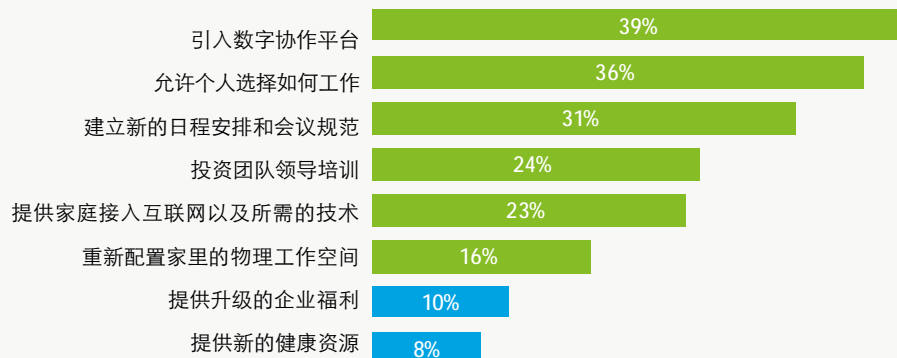
- 1 确保人才全球流动管理的政策框架和方法与内部流动计划相适应，并遵从于不同劳动力部门的整体人才目标和企业未来的工作战略。
- 2 在每项任务开始时，制定完善的战略流动业务计划，并将其与企业和个人的人才目标挂钩。
- 3 全球人才流动管理将成为人才成长与发展的代名词，并且可以支持不同类型的全球人才流动。

# 趋势2：虚拟办公

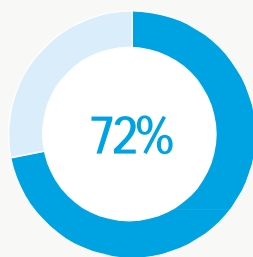
新冠疫情加速了向“未来工作”模式转变的进程，为全球人才流动管理者拥抱未来创造了机会，**扩大了工作的广度和深度**，并使其承担起**领导角色**。在这个过程中，全球人才流动管理成为了一个组织适应远程办公和加快劳动力全球化进程的**重要推动者**。

## 人力资本趋势

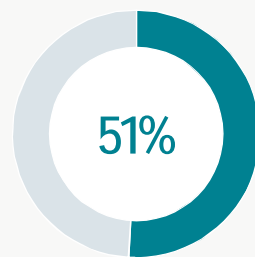
远程/虚拟办公可持续发展的最重要因素是什么？  
远程工作可持续发展的首要因素与工作设计有关



在疫情期间远程办公的员工，有3/5愿意在大流行后继续保持这样的工作模式



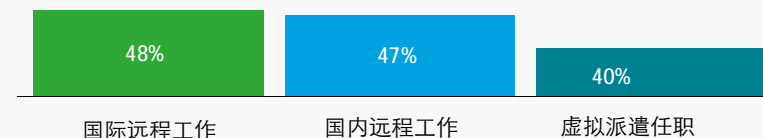
72%员工认为，他们在家工作的效率与在办公室工作的效率相同或更高



51%组织认为远程办公的主要好处是提高了员工的参与度、灵活性和幸福感

## 全球人才流动管理的应对措施

政策预期增加：



## 实施跨国远程办公的关键机遇

从可行性评估方面入手：

- 1 虚拟跨境工作**的好处在于你将处于熟悉的工作文化和期望行为中
- 2 合规性参数**，以及你的企业所特有的额外考虑因素（例如行业监管、信息安全、安全等）
- 3 跨境虚拟工作的发展方向**，平衡所需战略和操作参数之间的关系

# 趋势3：包容性的工作环境

近期，一项对来自77个不同国家的1,322位首席执行官进行的调查显示，77%的受访者表示他们所在的组织已经或打算制定多元化、公平和包容性（“DE&I”）的战略。尽管积极性很高，但许多组织的进展依然缓慢。

## 从组织架构的角度



具有DE&I文化的组织：



更能达到或超额完成  
财务目标



更能打造高绩效



更有创新性和敏捷性



更能达成业务目标

## 全球人才流动管理的应对措施



	百分比
我们的全球人才流动项目是专门为配合我们公司的DE&I计划而设计的	10%
我们已对全球人才流动项目进行了一些修改，以配合我们公司的DE&I计划	32%
我们没有对全球人才流动项目做任何特殊规定，以配合我们公司的DE&I计划	56%
我们公司并不专注于DE&I	2%
<b>总计</b>	<b>100%</b>

## 将DE&I融入全球人才流动的三个关键机遇

- 1 利用企业 DE&I 战略工具评估全球人才流动项目各层级的包容性领导力，并帮助缓解偏见。
- 2 更好地了解全球人才项目与机构内其他项目的异同，以确定项目间共同或特殊的发展障碍。
- 3 使组织内的机会透明化，并积极鼓励不同的候选人参与到全球人才流动项目中来，并向大家宣传成功案例。

## 从全球人才流动管理的角度



最具包容性文化的组织

### 千禧一代

到2025年，千禧一代将占总劳动力的75%，其中59%的人愿意在国外工作。

### 女性

尽管女性占全球劳动力的40%以上，但只有五分之一的国外派遣员工是女性。

### 家庭

对家庭的担忧是员工拒绝外派和外派失败的首要原因。而全球人才流动项目在应对由员工家庭方面原因造成的影响方面是滞后的。

### 种族

6%的领导者积极鼓励少数民族的全球人才流动...尽管88%的人说对能否找到合适的候选人感到担忧。

### LGBT

53%的LGBT在工作中存有顾虑...39%的人因为害怕遭遇反感而拒绝了外派...和61%雇主不了解业务所在国的情况。

# 趋势4：员工幸福感

解放劳动力并将职工福利纳入工作的组织机构应从个人、团队和机构这三个层面上考虑行动、政策和任务。员工福利应该充分融入到工作中，而不仅仅是作为一个“附属品”。

## 人力资本趋势



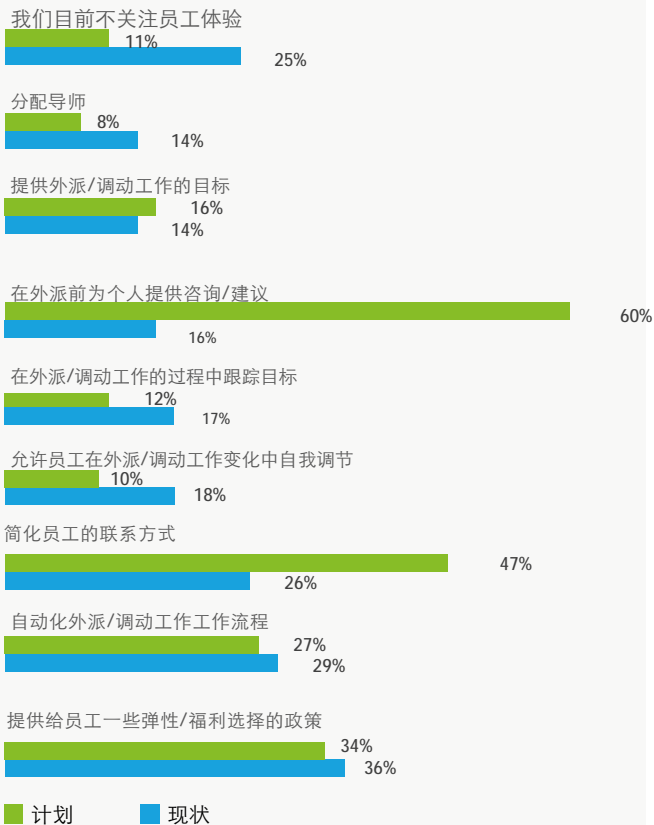
与高管相比，员工更容易为福利而工作转型

排序	高级管理人员	个体员工
1	改善客户体验	提高质量
2	不断创新	不断创新
3	降低成本	<b>改善员工福利</b>
4	提高质量	改善客户体验
5	做新的工作	做新的工作
6	提高产能	降低成本
7	市场份额增长	提高容量
8	<b>改善员工福利</b>	市场份额增长
9	增加社会影响	增加社会影响

## 全球人才流动管理的应对措施



在国际指派或调动期间改善员工体验的举措：



## 将员工福利融入全球人才流动的三个关键机遇

- 1 绘制员工的旅程地图，了解员工困难，并采取解决办法，尽可能减轻员工的压力。
- 2 调查员工的流动，以了解员工当前的经历和任何可改进的机会。
- 3 在全球人才流动管理中融入多元化、公平和包容性，从而使在国际派遣过程中的人才的需求得到满足，员工的真正潜力可以通过国际派遣的经验得以发挥。



# 趋势5：贸易保护主义政策和出入境复杂性

出入境形势日益复杂，为应对新冠病毒所采取的措施和广泛的不确定性加剧了这一局面。全球关注的焦点是当地劳动力和预计出入境迟滞问题。

**趋势**

- 65%** BAL公司调查显示，65%的美国公司表示，他们改变了一些政策，以解决签证预约持续延迟的问题
- 英国脱欧：对在英国的欧盟公民和在欧盟的英国公民均没有“优惠”待遇
- 各国为应对疫情的挑战，不断改变规则和程序
- 公司对于外派员工和新招聘外籍员工承担额外的责任(如医疗证明、检疫费用等)
- 由于经济衰退，预计将进一步推行紧缩政策(例如审查和提高劳动力市场测试要求)
- 项目成本显著增加
- 某些地区正在努力吸引人才/外国投资进入该地区，如阿联酋、沙特阿拉伯
- 出入境系统的数字化以及与税务和社会保障部门间的联系
- 英国新的出入境制度
- 远程办公和对出入境合规的影响

**全球人才流动管理政策应对出入境复杂性的三个关键考虑**

- 1 重新审核招聘流程和文件程序
- 2 开放与员工的沟通渠道，以及时应对因新冠而调整的灵活性和政策上的变化
- 3 了解远程工作的影响(例如，在办理必须的出入境手续之前，员工不能开始远程工作)

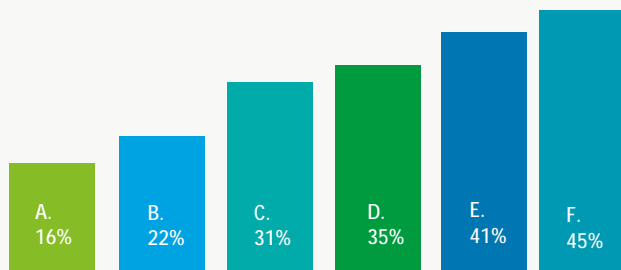
# 趋势 6：数字化工作体验

全球人才流动项目正在实现**人性化**和**数字化**，能够有效利用**数据**并将**人与技术**结合起来以更人性化的方式重新构建工作模式，提升团队以**新方式学习、创造和执行**的能力，从而获得更好的结果。新冠疫情促使各组织重新思考如何更有效地利用技术进行团队合作。

## 人力资本趋势



您正在采取或将采取哪些最重要的行动来转变工作？

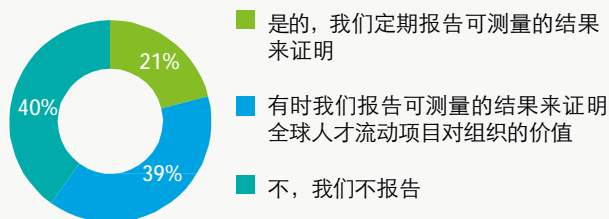


- A. 构建人类和机器共同工作的组合
- B. 调整组织结构以支持新的工作成果
- C. 建立新的工作方法、政策和激励机制
- D. 应用新的技术
- E. 通过技能提升、技术再造和流动提升员工素质
- F. 构建一种推崇成长、适应性和韧性的组织文化

## 全球人才流动管理的应对措施



全球流动性是否通过分析或衡量标准来证明其对组织的价值？



如何知道全球人才流动项目是否成功？

从业务收到的积极反馈	89%
来自人力资源部的积极反馈	70%
合规风险最小化或不存在	68%
通过员工调查收到的积极反馈	65%
派遣/转移流程标准化且高效	64%

## 实现员工数字化体验的三个关键考虑

- 1 使用人工智能进行预测性分析/洞察，并提高员工和团队的能力
- 2 实现重复性人工工作的自动化，以支持未来工作进程
- 3 数据驱动的洞察力，包括流动性的投资回报率



# 趋势 7： 减少商务出行支持减排

企业面临的压力越来越大，需要制定有意义的应对气候危机的措施(包括与商务旅行有关的应对措施)，而新冠疫情为各组织提供了“重建更美好的未来”的机会。

## 趋势



你正在或将要采取哪些最重要的行动来改变工作？



1.34亿

2019年有超过1.34亿人次访问英国<sup>3</sup>



3490万

而在2020年，只有大约3490万人次访问或来自英国。由于新型冠状病毒，这比2019年减少了约74%<sup>3</sup>



2019年，中国温室气体排放量占全球总量的27%<sup>5</sup>



由于采取了遏制新冠肺炎的措施，中国的二氧化碳排放量减少了25%



2017年，美国宣布退出《巴黎气候协定》



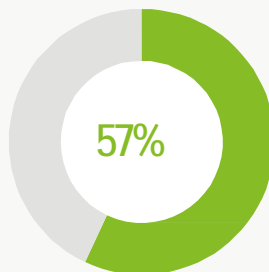
2021年，美国宣布其目标是到2030年将温室气体排放量减少一半<sup>6</sup>



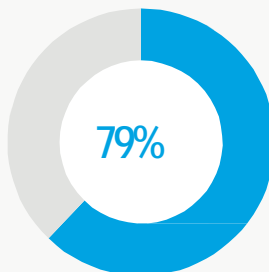
## 全球人才流动管理的应对措施



全球人才流动项目是否通过分析或衡量标准来证明其对组织的价值？



51%组织机构报告说，他们从2020年初开始已经在采取措施尽量减少商务旅行对环境的影响。



甚至在疫情之前，就有79%组织就在投资视频会议技术，以替代短期旅行。

但79%受访者承认，他们并不知道旅行排放是如何纳入可持续发展报告的<sup>1</sup>。

## 将可持续性融入全球人才流动管理政策的三个关键机遇

1

获取和分析数据以了解当前的全球人才流动的足迹，并为未来制定目标，确定成功的衡量指标

2

通过发展可持续的供应链、旅行政策鼓励负责任的行为（如申请航空里程）和碳抵消等活动，减少旅行供应的排放。

3

考虑将激励性薪酬与气候目标挂钩，以确保员工的环保意识行为而得到奖励。

# 展望未来

全球人才流动应以敏捷性和创新性应对趋势变化，以便在业务和人员需求之间取得平衡。



## 与业务团队合作

成为专业顾问，多渠道开展广泛合作交流，确保人力资源/全球人才流动管理适应日新月异的业务需求。

## 保持敏捷性

全球市场风云变幻，敏捷性至关重要。因此我们关注短期的“冲刺”，而不是长期的变化。其中，速度和灵活性是关键。

## 跳出思维定式

这是一个勇于创新，挑战现状，突破传统的时代。不要害怕被重新定义，要不断提升技能和寻求改变。

# 全球人力资源转型服务中国联系人



**Maria Liang**  
雇主人力资源服务全国领导合伙人  
+86 21 6141 1059  
[mliang@deloitte.com.cn](mailto:mliang@deloitte.com.cn)



**Gillian Waite**  
全球人力资源转型服务全国合伙人  
+85 22 852 1966  
[gillianwaite@deloitte.com.hk](mailto:gillianwaite@deloitte.com.hk)



**Kevin Zhu**  
全球人力资源转型服务中国大陆地区总监  
+86 21 2316 6494  
[kevzhu@deloitte.com.cn](mailto:kevzhu@deloitte.com.cn)

# 全球人力资源转型服务其他区域联系人

## 欧洲、中东、非洲



**Rumi Das**  
合伙人  
+44 20 7007 0433  
[rudas@deloitte.co.uk](mailto:rudas@deloitte.co.uk)



**Richard Goodwin**  
合伙人  
+41 58 279 8703  
[rgoodwin@deloitte.ch](mailto:rgoodwin@deloitte.ch)

## 亚太地区



**May Myat Thu**  
合伙人  
+81 80 360 97082  
[may.myat\\_thu@tohatsu.co.jp](mailto:may.myat_thu@tohatsu.co.jp)



**Gillian Waite**  
合伙人  
+85 22 852 1966  
[gillianwaite@deloitte.com.hk](mailto:gillianwaite@deloitte.com.hk)

## 美国



**Michelle Fertig**  
高级经理  
+1 212 492 4025  
[mfertig@deloitte.com](mailto:mfertig@deloitte.com)

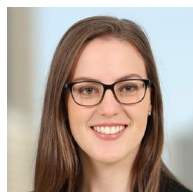


**Laura Sanford**  
合伙人  
+1 214 840 7022  
[lsanford@deloitte.com](mailto:lsanford@deloitte.com)

# 作者



**Rumi Das**  
合伙人  
+44 20 7007 0433  
[rudas@deloitte.co.uk](mailto:rudas@deloitte.co.uk)



**Bronte Wagenfeller**  
顾问  
+44 20 7007 3807  
[bdwagenfeller@deloitte.co.uk](mailto:bdwagenfeller@deloitte.co.uk)

因我不同  
成就不凡

始于 1845

## 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)，了解德勤全球约345,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2021。欲了解更多信息，请联系德勤中国。