

# Deloitte 2024全球 人力資本趨勢報告

超越邊界的成長：

無邊界世界中的人員績效



Deloitte 人力資本專家透過研究、分析及行業洞見，幫助企業對人力資源、人才、領導力、組織及變革等領域進行設計並協助貫徹實施，最終透過優化人員績效提升企業經營業績。更多內容請瀏覽：[Deloitte.com/tw](https://www.deloitte.com/tw)「人才資本管理服務」部分。

- 03...超越邊界的成長：無邊界世界中的人員績效
- 11...人興則企業興：人才的永續發展案例
- 27...人員績效成為焦點時：傳統的組織效能指標是否繼續適用
- 39...透明度悖論：在信任方面，能否做到少而精
- 53...更豐富的想像力：無邊界時代的制勝關鍵
- 67...數位發展平台的探索：如何影響人員績效
- 79...文化的百花齊放：透過微文化推動多元組織的發展
- 91...從職能到學門：無邊界人力資源的崛起
- 105...進化組織領導方式：以人員績效為本



# 超越邊界的成長： 無邊界世界中的人員績效

現在是時候改變過去的規則、營運結構和管理方式了。優先考慮人員績效能為組織邁向無邊界的未來。

Shannon Poynton、Jason Flynn、Kraig Eaton、Sue Cantrell、David Mallon、Nicole Scoble-Williams

在當今世界中，工作的定義已經超越了傳統的工作崗位，工作場所不再局限於特定空間，很多員工不再符合傳統雇員的形象，人力資源部門也不再是一個孤立的職能部門。那些曾經被認為是管理規律的界限正在消失，傳統的工作模式的邊界已被打破。

在一年前的《2023 全球人力資本趨勢》報告中，我們介紹了許多持續演變的工作現實。從那時起，一切都在加速轉變。

現在正在發生許多技術變革，包括生成式 AI、虛擬世界，乃至我們自身的虛擬替身，以及能夠量化大腦神經活動的技術等等，這些看似科幻小說的情節，已然成為現實。這是個充滿不確定性的時代，我們正在目睹不可預測的全球事件、科技和 AI 的光速發展、不斷變化的職場文化和市場、日漸增加的員工心理健康和幸福問題，以及人們對工作和工作場所的看法也發生了革命性的轉變。在這些技術顛覆中重新構想無邊界的工作已不再是理論上的假設，

也不是可有可無的選項。傳統績效衡量方法可能不再適用，在這個新環境中確保組織茁壯成長沒有簡單方案可循。那麼，組織和員工該如何行動，才能在充滿不確定的無邊界世界中，創造充滿可能性和希望的未來？

我們的《2024 全球人力資本趨勢》報告指出，對「人才」這因素的關注正成為瞭解未來工作變化與採取行動以創造積極成果這兩者之間的橋樑。在今年的全球調查中，來自 95 個國家的 14,000 多名受訪者表示，工作越是無邊界，人類特有的能力（如同理心和好奇心）就越重要。

我們的研究指出，將人才的永續發展置於首位——即組織為人所創造的價值，包括提升他們的健康和幸福、技能和就業能力，優質的工作體驗<sup>1</sup>、晉升機會、公平性，以及歸屬感和使命感——這不僅有助於員工實現更好的人員成果，在相輔相成的循環中，也能促進企業取得更好的表現與業務成果。

好消息是多數領導者已經認知到,重視人員績效是建立蓬勃發展的組織之關鍵。但是為了縮小「知」與「行」之間的差距,還需要捨棄過去的心態、運作體系與陳舊的思維定式。

這種人員成果和業務成果的結合就是我們所說的「人員績效 (human performance)」。在現在這個時代,真正推動業務績效的是人才,而不是有形資產。組織比以往任何時候都更需要這樣的人才來塑造和適應不斷變化的未來工作。

---

### 人員績效的新公式

---

我們將人員績效定義為一個相輔相成的循環,它為員工、組織和社會創造了複合、共享的價值。

---

#### (人員成果) × (業務成果) = 人員績效

---

在今年的報告中,我們重點介紹了各組織在優先考慮人員績效時,能同時實施我們去年提出的新基本原則之具體方法:

- **像研究人員一樣思考:**利用新的資料和技術來源提高透明度,並提升員工信任度,同時結合人們與生俱來之能力,如解決問題、創造性思維和創新等,探索並試驗各種想法,以實現更大的價值。
- **共同創造工作關係:**與員工共同設計以人為本的實踐、職場文化和資訊平台,並打造與員工密切相關且能提升員工人員成果的工作關係。
- **優先考慮人員成果:**捨棄工業時代遺留下的思維和非人性化的工作方法,如將員工視為一個數字、組織圖上的一個方框、甚至工作流程中的一個齒輪等。應該為員工和組織創造協作的共融價值。

不過,好消息是多數領導者已經認知到,重視人員績效是建立蓬勃發展的組織之關鍵。但是為了縮小「知」與「行」之間的差距,還需要捨棄過去的心態、運作體系與陳舊的思維定式<sup>2</sup>。

## 過時的方法阻礙了我們的發展

過往,組織往往試圖透過實施更有利於員工工作的組織架構、流程、技術和系統來激發員工的潛能。近年來,為員工創造更好的工作環境也成為其中一個方法<sup>3</sup>。我們正處於組織與時俱進的階段。組織正努力為員工及其影響的每一個人創造價值,包括非正職員工、派遣/約聘人員、未來員工等。但是,依據大多數衡量標準來看,組織目前的努力仍不夠。大多數員工表示,他們在去年的幸福感並沒有提升,甚至是下降的<sup>4</sup>。其實,這種情況並不罕見:2018年,超過40%的員工表示他們在工作中感到壓力大,這種壓力對工作效率、個人健康和家庭的穩定性均產生了負面影響<sup>5</sup>。職業倦怠是一種常見的情況,48%的員工和53%的管理階層人員表示他們在工作中感到筋疲力盡<sup>6</sup>,近一半的千禧世代和Z世代的員工表示他們大部分時間都感到有壓力<sup>7</sup>。《2023年蓋洛普全球職場狀況研究》顯示,全球有59%的員工正在「安靜離職」<sup>8</sup>。

關於員工工作效率時,資料顯示有「生產力偏執狂」(即擔心遠端工作的員工效率低下<sup>9</sup>)表現的人員比例正在上升。85%的領導者表示,儘管工作時間增加,在當今混合工作模式下,他們仍難以相信員工的工作效率能繼續保持在良好的水準<sup>10</sup>。隨著越來越多的組織使用新技術和生成式AI來衡量和優化人員績效,他們需要意識到創造和使用這些技術的人類本身之局限性與不足。

然而,大多數組織都沒有採用合適的方法來衡量人員績效,更不用說優化了:在《2024全球人力資本趨勢》報告中,只有3%的受訪者表示,他們的組織在衡量員工價值創造方面採取了非常有效的方法。自工業革命以來,隨著生產規模的不斷擴大和工作方式的日益複雜,進而產生了一些無效率的方法來衡量工作和績效。

我們一直使用「員工」這個稱呼泛指正職人員，卻沒有充分考量到所有為組織創造價值的全體員工。

我們利用「工作」這個概念來描述一系列可重複的職能任務，卻沒有考慮到當前工作的多變性，即工作往往會跳脫傳統框架。

我們專注於塑造一種單一旦通用的企業文化來定義組織運作方式，但實際上大多數組織都是由眾多微文化組成的。

我們仰賴「員工敬業度」來評估組織和員工之間的關係，但我們更應該關注員工與組織間的信任度，以及那些能為員工帶來利益的指標。畢竟，衡量員工願意為組織達成目標額外投入多少精力對公司而言是有益的，但對員工自身有多少益處就較難分析了。

此外，我們一直使用「生產力」指標來衡量員工工作狀態，並沒有充分考慮到組織所期望的個人與業務成果以及未來可能帶來的價值。

這些過往的績效衡量指標曾經有用，但它們對於真正該被衡量的項目而言卻是不足的。過去的工作狀態與員工表現確實能透過那些指標來辨識，甚至能在傳統工作框架下，協助組織達成目標<sup>11</sup>。但這些指標只適用於一個不需要不斷自我創新的世界。當組織沒有適當的工具來評估「需要」被衡量的項目時，就可能以評估「能夠」被衡量的項目為替代方案。如今，那些曾經能使我們更輕鬆地推動和衡量組織表現的指標，正在阻礙我們在無邊界的世界中產生新的價值。

隨著資料、技術和工具比以往任何時候都更容易取得，我們有機會重新定義衡量人員績效的方法，使我們更接近真正重要的目標：為組織、當前和未來的員工以及整個社會創造價值。

## 消弭「知」與「行」間的差距

在這篇報告裡，我們會帶你一起想像這樣的世界：在這裡，員工和雇主之間的信任成為職場中的貨幣，且人們有機會成長並發展那些對人員績效至關重要的獨特能力。請設想：當員工看到他們身處的組織在實現人才的永續發展目標方面取得顯著成就，或組織為員工提供一個使其能探索實驗多種可能性的工作環境，組織會發生什麼變化呢？當人力資源專業技能成為每個人的能力和責任時，員工便能與組織共同訂定以人為本的實踐和文化，而不是被集權的模式所網綁。

這轉變對組織、員工和社會都帶來了好處：激發了創新和解決複雜問題的能力、提升了工作標準、也培養了一群更健康、更投入、以目標為導向的員工，他們對協助組織實現目標也更具責任感。

當業務成果與人員成果兩者結合時，就應將重心轉移至人員績效。但要踏出這步，組織必須摒棄將人視為成本而非資產的傳統思維，並捨棄過去重視效率而非價值和產出的做法。幸運的是，我們的研究表示，大多數領導者已經意識到這些變革的必要性。有少部分受訪者（33%）認為，缺乏認知是阻礙組織取得進展的主要原因。相反地，內部限制，如變革能力不足、資源有限和領導層缺乏共識等，被普遍視為造成組織惰性的主要原因。有鑑於此，組織想在無邊界世界中提高員工績效和領導力，不僅要克服思想上的障礙，還得排除營運上的阻礙。

生成式 AI 和新興技術的崛起為組織創造價值提供了更多樣和快速的選擇，因此，擺脫傳統認知、重新定義並接納新的工作方法變得尤其重要。這些新技術提升了組織內部運作的透明度，使我們能更好地推動人員績效；同時，也為我們帶來新的挑戰：要求組織建立新的責任歸屬，確保這些技術的應用能夠增強而非削弱員工之間的信任。

當業務成果與個人成果兩者結合時，就應將重心轉移至人員績效。

過往我們針對每種趨勢都提供了一套實用說明，而今年的趨勢以人員績效為主題，希望能協助組織消弭「知」與「行」之間的差距。

我們首先探討人才的永續發展，並更深入地瞭解人員成果與業務成果之間的關係，也就是我們所定義的人員績效之要素。基於此，我們會尋找能衡量組織在達成人員績效目標成效之指標。在瞭解到信任是提高人員績效的關鍵之後，我們將探討透明度如何促進或阻礙員工建立這種信任。

下一組趨勢我們會聚焦於「如何」執行：組織應如何推動、提升人員績效？我們將討論生成式 AI 等新興數位技術的進步如何點出想像力的局限性，以及如何妥善利用人類獨有能力，並透過為員工提供安全的「數位發展平台」克服局限來實踐和發展這些能力。沿著提升員工能力這一主題，我們將探討如何摒棄單一的企業文化，轉而接納多樣的微文化，以利培養自主性、敏捷性和良好的員工體驗。最後，我們將探討如何讓人員績效轉變成為組織全體的共同責任，將人力資源從一項專業職能轉變為一門無邊界的學科，並為與其相關的員工、企業和社會共同創造和整合價值。

今年的人力資本趨勢包括：

**擁抱人才永續性。**對於許多組織而言，無論是內部員工、外部員工、還是客戶或其他相關人員，沒有什麼比「人才」更寶貴的資產了。這些人才網絡為組織創造包含收入、創新能力、智慧財產、效率、品牌影響力、組織產能、適應力、與風險管理等價值。儘管如此，目前組織在優先維護這些關鍵人才網絡方面的努力似乎還不夠。可能是因為組織被困在傳統思維模式裡，僅注重從人才身上獲取價值，而非為人才創造價值。領導者應該以人才永續性為重點，重新調整組織的理念與工作方法。

**超越傳統組織效能，全面衡量人員績效。**各行各業領導者開始認知到傳統的組織效能指標在當前工作環境中的局限性。衡量員工生產率的傳統方法採用一系列從組織是腳考慮的「投入與產出」指標。相較之下，新的衡量方法應當將員工視為完整的個體，從更細緻的層面考慮他們如何為組織做出貢獻。然而，如果傳統的組織效能指標已不足以全面評估人員績效，那麼組織應該採用哪些更有意義的衡量標準？新的衡量方法涉及業務和人才永續性之間的平衡，旨在讓組織和員工相互扶持、共同成長。

**平衡隱私和透明度以建立信任。**科技的進步幾乎使組織中的一切都變得公開透明。這種透明度對領導者來說可能非常具有吸引力：因為它能幫助領導者全面瞭解組織和員工的工作情況。然而這種透明度雖然能帶來寶貴的價值，也可能成為潛在風險。如果管理妥善，透明度可以為衡量和提升人員績效創造新的機會；但它也很有可能被濫用，如洩漏個資、由 AI 驅動的監控，以及透過各種手段試圖控制員工的行為等。雖然人們普遍認為透明度越高，信任度就越高，但實際情況要比想像中複雜。許多組織發現，在透明度和隱私權之間找到恰當的平衡是建立和維護信任的關鍵。如果處理不當，過度的透明可能會嚴重損害信任。

**克服想像力的局限性。**科技的顛覆性超出了許多組織和員工的預期，令他們難以發想出新的工作方式，從而最大限度地發揮優勢。因此，許多組織可能很快就會面臨想像力不足的問題。為防止這種情況發生，組織需要拓展和培養員工好奇心、同理心和創造力，他們應賦予員工和團隊更多的自主權，使其安排和調整自己的工作方式。同樣重要的是，隨著 AI 和其他顛覆性技術在人們工作生活中扮演的角色日益重要，員工個人也需要憑藉這些能力來構思自己的未來。



**創建數位發展平台，激發組織創新。**隨著科技進步，人們對「安全空間」的需求日益增長。在這個空間中，組織和員工可以自由想像、探索和共創未來，從而以更快的速度和更大的規模創造更好的體驗和成果。Deloitte 將這些空間稱為「數位發展平台」。數位發展平台並非一個特定的物理場所或虛擬平台，相反地，它是一種思維方式和方法論。這種思維方式和方法論能妥善利用新技術，並確保每個人都能公平地使用這些工具。員工可以在這裡得到充分機會和安全感，並得以進行工作上的實驗、合作和探索多種可能的未來。

**培養工作場所的微文化。**傳統觀念認為，企業文化應當是統一且固定的，確保每個人都以相同的方式工作<sup>12</sup>。但實際上，組織通常由眾多的微文化構成——在不同的職能、地區、部門，甚至是特定的團隊中，工作方式都存在著微妙的差異。當組織接納並擁抱微文化時，他們便能吸引並留住頂尖人才、更敏捷地預測和應對變化，亦能更好地滿足員工的特殊需求。發揮微文化力量的關鍵在於激發不同工作團隊的自主性，為他們提供所需的資源以建立自己的工作方式（同時符合監管要求），並將這些微文化和整體業務策略相結合，確保所有團隊遵循相同、廣泛且精要的組織指導原則。

**向無邊界人力資源前進。**如今的工作越來越強調敏捷性、創新和協作，這些都是幫助企業取得業務成果的關鍵要素。新的人力資源營運模式並非是應對這些轉變的唯一途徑。新的途徑應是一種新的思維方式，搭配新的實踐、衡量標準、技術等，並能將「人力資源」從一個承擔所有勞動力責任的專業職能轉變為一個無邊界的工具，為其所服務的人員、業務和組織共同創造價值。無邊界的人力資源部門能為組織提供最專業的服務與洞悉，並將其貫穿於組織業務結構中，為日益複雜的問題提供解決方案。

邁向無邊界世界的速度可能會持續加速。儘管我們的研究顯示，許多組織尚未在思維和營運層面做出關鍵轉變以應對未來挑戰，但認知差距並不是阻礙進步的關鍵。組織普遍面臨的挑戰在於如何在實踐中提升人員績效，以取得實質性的進展。

儘管組織正面臨無邊界的巨大挑戰，我們仍有理由保持樂觀。

我們的研究顯示，那些能夠消弭「知」與「行」間之差距的組織更有可能實現卓越的業務和人員成果。正如我們在本年度的趨勢報告中所闡述，組織正擁有提升人員績效的機會，使組織在未來的無邊界世界中蓬勃發展。

---

## 研究方法

《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》蒐集了來自 95 個國家、14,000 名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年 Deloitte 的研究還增加了對員工和

高階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球 1,000 名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以

了解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

---

# 註釋

1. Jeff Schwartz, Kraig Eaton, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Shannon Poynton, and Nic Scoble-Williams, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*, Deloitte Insights, July 21, 2021.
2. Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
3. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, *Powering human impact with technology*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
4. Jen Fisher, Paul H. Silverglate, Colleen Bordeaux, and Michael Gilmartin, *As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?*, Deloitte Insights, June 20, 2023.
5. Gaurav Lahiri and Jefl Schwartz, *Well-being: A strategy and a responsibility*, Deloitte Insights, March 28, 2018.
6. Microsoft, "Hybrid work is just work. Are we doing it wrong?," September 22, 2022.
7. Deloitte, *2023 Gen Z and Millennial Survey—Waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks*, accessed December 15, 2023.
8. Gallup, *State of the global workplace: 2023 report*, accessed December 15, 2023.
9. Jean Brittain Leslie and Kelly Simmons, "The paradox of "productivity paranoia"," Quartz, April 17, 2023.
10. Microsoft, "Hybrid work is just work."
11. John Hagel III and John Seely Brown, "Great businesses scale their learning, not just their operations," *Harvard Business Review*, June 7, 2017.
12. Linda Ray, "Types of corporate culture," Bizfluent, April 20, 2018.

---

# 致謝

感謝 Mari Marcotte 和 Corrie Commisso 對本章的指導與貢獻。



# 人興則企業興： 人才的永續發展案例

為了實現真正的永續發展，組織需要為所有與之相關的人創造價值。這不僅是好的想法，對組織和員工的產出也至關重要。

Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, Yves Van Durme

我們正處在以人本為動力的經濟當中。隨著時間的推移，許多組織已經從工業經濟過渡到知識經濟，又從知識經濟過渡到一個由人的心靈、思想和人類特質驅動的經濟——簡而言之，正是被我們的人性所驅動。對眾多組織而言，與組織相關的人是最重要的資產，無論是正式員工、約聘員工、客戶還是其他相關人員。這些人際關係推動著組織的所有價值，包括營收、創新與智慧財產權、效率、品牌相關性、組織效能、員工留任、適應性和風險管理等。然而，許多組織為這些重要人才網絡所付出的努力通常是不足的，部分原因是許多組織陷入了一種傳統的思維方式，這種思維方式強調於從員工身上獲取價值，而非與他們合作，共同為組織和個人創造更美好的未來。

為了推動 ESG（環境、社會、治理）中，「社會」層面的發展，領導者應該圍繞著人才的永續發展重新調整組織觀念：組織為員工創造價值，讓他們擁有更好的健康和福祉、更完善的技能和更好的就業能力、更

好的工作、晉升和進步的機會、平等性、增加歸屬感，並強化個人目標與組織目標的關聯。在《2023 全球人力資本趨勢》<sup>1</sup> 報告中，我們提出了「人才的永續發展」這一新理念。這個理念強調，組織不應關注「員工能給組織帶來多大的利益」，而應關注「組織能給員工帶來什麼樣的福祉」。目前已經有一些組織正在進行這種轉變。正如跨國酒廠 Cuervo 的人資長 Gabriel Sander 所說，「公司或許不能永遠雇用你，但應該讓你永遠都擁有被雇用的能力。」

擁有這一理念的組織將形成一個良性循環：員工福祉的提升帶來組織績效的增加，反之亦然，從而為所有人創造更美好的未來。

## 重新定義 ESG 中的「S（社會）」

研究表示，ESG 變得越來越模糊、不受歡迎和兩極化<sup>2</sup>。它試圖涵蓋永續發展的所有方面，這使得 ESG 既模糊又容易成為被煽動的標的——這可能是越來

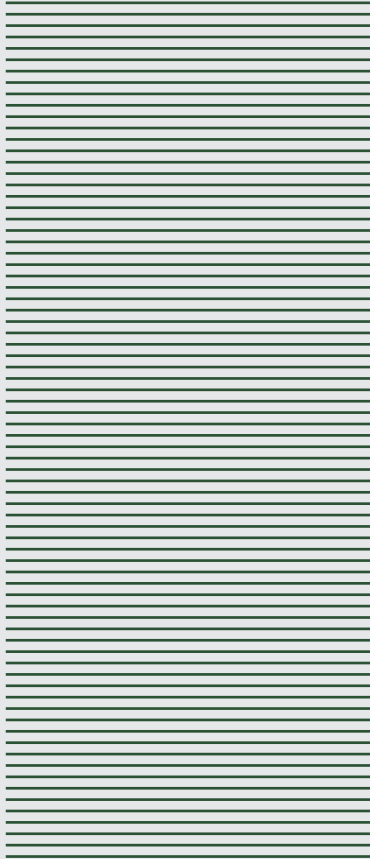
越多的組織在財報上回避它的原因<sup>3</sup>。雖然許多歐洲國家為 ESG 的合規性制定了嚴格的標準，但其他國家卻出現了反 ESG 的現象，投資人紛紛撤資 ESG 基金<sup>4</sup>。對一些組織而言，ESG 可能被當作實現目標的手段或是一種分類的工具，脫離了原本 ESG 的初衷。

圖1

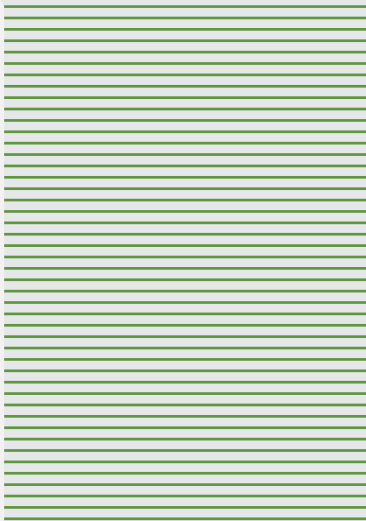
## 「知」與「行」的差距：受訪者了解人才的永續發展很重要，但在這方面取得實質進展者寥寥無幾

針對「讓組織接觸到的每一個人都能從每次互動中受益，對貴組織的成功而言有多重要？」和「貴組織在解決該問題上處於何種階段？」兩個問題的受訪者百分比

76%的受訪者了解的人才永續發展的重要性



46%的受訪者正採取行動



10%的受訪者取得了顯著成效



能夠消弭知行差距的組織更有可能提升人員績效\*

**1.8x** 實現預期業務成果的可能性  
提高了1.8倍

**2.1x** 取得正向人員成果的可能性  
提高了2.1倍

註：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光說不練》一書中引入了「知行差距」的概念，這概念與企業績效密切相關。  
\*業務成果是指實現或超越財務目標；人員成果是指為員工提供有意義的工作。

資料來源：Deloitte 2024全球人力資本趨勢報告

組織通常把與人的互動歸類在其 ESG 策略的「S(社會)」部分。這種方法是局限性的。「S(社會)」得到的關注度往往不及「E(環境)」。與碳排放等相對容易量化的環境指標不同，社會指標往往缺乏明確的定義或標準。根據《2024 全球人力資本趨勢》報告顯示，只有 19% 的領導者表示，他們有非常可靠的指標來衡量 ESG 中的「社會」部分。只有 29% 的領導者強烈認同他們對如何實現這一目標有清楚的認知。

在缺乏明確定義的情況下，組織往往採用存在局限的或自我吹噓的方法來衡量其對人才的影響。許多組織只關注短期風險(如公共關係問題)，而低估了真正會對社會產生正面影響的措施(如員工培訓或員工普惠金融)。本質上，衡量人才的指標往往基於一種剝削和交易性的思維模式。例如，衡量員工敬業度的指標反映了員工願意為組織的利益付出多少額外的努力。員工的高敬業度對組織是否有利？答案通常是肯定的，但它對員工自身是否有利就不是那麼確定了。

人類日漸意識到，地球其實十分脆弱，而非取之不盡的資源庫，因此保護地球是為了建立更加美好的未來。重視人才的永續發展標誌著組織對人才觀念的根本性變革。它要求組織全面投入在多個維度上為其所影響的人才帶來價值，如圖 2 中所示。人才的永續發展適用於與組織接觸的所有人：不僅僅是當前的員工，還包括未來的員工、廣義的員工(臨時工、約聘員工或外部供應鏈工作人員)、客戶、投資人，以及更廣泛的社會大眾。

然而，人才的永續發展並不僅是利害關係人資本主義的另一種說法，後者更重視為廣泛的利害關係人提供更廣泛的結果。例如，有些觀點認為，在利害關係人資本主義名義下，組織可能會對利害關係群體做出積極的貢獻，以平衡對該群體所產生的一些不利影響，如同碳抵換額度一樣<sup>5</sup>。這些碳抵換並不能解決組織根本問題，組織在某一領域產生了正面影響，不代表就能忽視在其他領域中所產生的負面影響。為了調和各類利害關係人利益，組織往往優先考慮與組織目標一致的利益，或對有影響力的個人而言非常重要的利益。這種做法往往會加劇社會不公，或導致組織無法滿足 ESG 監管要求，難以降低風險<sup>6</sup>。

僅關注利害關係人往往會忽略這項事實：組織的長期成功仰賴的不僅僅是利害關係人。一個以利害關係人為中心的組織與一個重視永續發展的組織是不一樣的。後者的成功需要長期協作，以創造共同價值。組織要想實現永續發展，就必須在體制上解決阻礙為人才創造價值的結構性和體制性問題。創造其他附加利益或員工福利，比如健身房會員補貼、冥想活動或社區志工服務等，並不是人才永續發展的培養。實現人才的永續發展並非易事，通常需要對短期倡議和長期實踐進行慎重的權衡、謹慎考量，以根除一些結構性和體制性的問題。

人才的永續發展：組織為員工創造價值，讓他們擁有更好的健康和福祉、更完善的技能和更好的就業能力、更好的工作、晉升和進步的機會、平等性、增加歸屬感，並強化個人目標與組織目標的關聯。

### 表明貴組織應該優先考慮人才永續發展的信號

- 您正致力於在 ESG 之「社會」目標上取得進展，包括提升福祉、員工技能、多樣性、公平和包容等相關目標。
- 您發現 ESG 目標界定模糊，沒有恰當的衡量指標，或在實施中沒有明確的營運計劃。
- 員工正在重新審視工作對自己的意義與價值，因此您的組織不確定如何處理與員工之間不斷變化的關係。
- 您的管理階層感受到了來自員工、客戶、董事會成員以及其他關係人所帶來的壓力。
- 您正在面臨更多與人才相關的風險，包括健康和安全方面的風險增加，以及 AI 可能引發的潛在職業發展問題。

圖2

## 人才的永續發展意味著在關懷員工的同時，也要關愛這個世界

組織中人才的永續發展成果是累加的。首先是從員工的成果開始——組織最關心的群體，然後繼續在整個人才群體和社會中建立成果。

預期成果

### 員工

- 具競爭力的薪酬、長期經濟狀況優渥
- 技能、就業能力和晉升機會
- 充滿使命和意義
- 多元、平等、共融和歸屬感
- 身心安全

### 其他員工

- 未來員工的人才發展
- 提升外部供應鏈員工的人員成果
- 提升臨時或非正職員工的人員成果

### 社會

- 提高人口健康水準，包括環境與氣候對健康所帶來的影響
- 為社會創造「好工作」\* (例如：支付公平且具競爭力的薪酬)
- 對社會產生的積極影響
- 為因種族、性別或其他身份而在歷史上被邊緣化的群體之平等權利做出貢獻

\*Zeynep Ton，《好工作的理由：偉大的公司如何為每個人的工作帶來尊嚴、薪酬和意義》（哈佛商業評論出版社，2023年）。

資料來源：Deloitte分析

「公司或許不能永遠雇用你，但應該讓你永遠都擁有被雇用的能力。」

—Gabriel Sander，  
酒廠 Cuervo

這種方法目前還處於起步的階段。只有 10% 的組織表示他們在推動人才永續發展方面處於領先地位。在那些處於領先地位的組織中，這些努力可能仍然是分散不協調的，由不同的群體獨立進行，例如，不看學歷招聘、每週工作四天、提供生活津貼或透過提供技能證明提高就業能力。

### 當前趨勢正威脅人才永續性

在商業和社會環境的不斷變化中，員工與組織的關係正變得越來越緊張。

只有 43% 的員工表示，他們所處的組織讓他們的生活比剛入職時更好。在我們的研究中，員工們認為日益增加的工作壓力和技術對工作的替代威脅是推動人才永續發展理念的組織所面臨的最大挑戰(圖 3)。

全球勞動力市場的近期發展也有可能使人的處境惡化。例如：

- **嚴重的員工倦怠：**不斷的變化和過度的工作讓員工不堪重負。2022 年，全球員工壓力連續第二年創下歷史新高，約有一半員工「總是」或「經常」感到疲憊或有壓力<sup>7</sup>。超過四成的人表示在工作中經常感到筋疲力盡<sup>8</sup>。
- **擔心 AI 會導致職位減少：**根據近期一項研究顯示，在美國或歐洲大約有三分之二的工作將受到生成式 AI 的影響。生成式 AI 將取代目前多達四分之一的工作<sup>9</sup>。世界經濟論壇估計，在未來五年內，生成式 AI 可能導致全球 8,300 萬人失業<sup>10</sup>。相較之下，女性員工更容易受到失業的



影響：勞動市場中男性人數多於女性，但女性比男性更容易受到 AI 所帶來的衝擊<sup>11</sup>。

- **快速發展的技能需求：**技能的半衰期持續縮短，既有技能也正在快速進化<sup>12</sup>。然而，只有 5% 管理階層強烈認同他們的組織已經投入了足夠多的資金來幫助員工學習新技能，從而讓他們適應不斷變化的工作環境<sup>13</sup>。
- **對零工和約聘員工的支援：**全球約有 20 億人在做非正式的工作（如約聘員工）<sup>14</sup>。這些員工通常和正式員工做同樣的工作，但只獲得相對較低的報酬，而且享有的福利或保障也更為有限<sup>15</sup>。

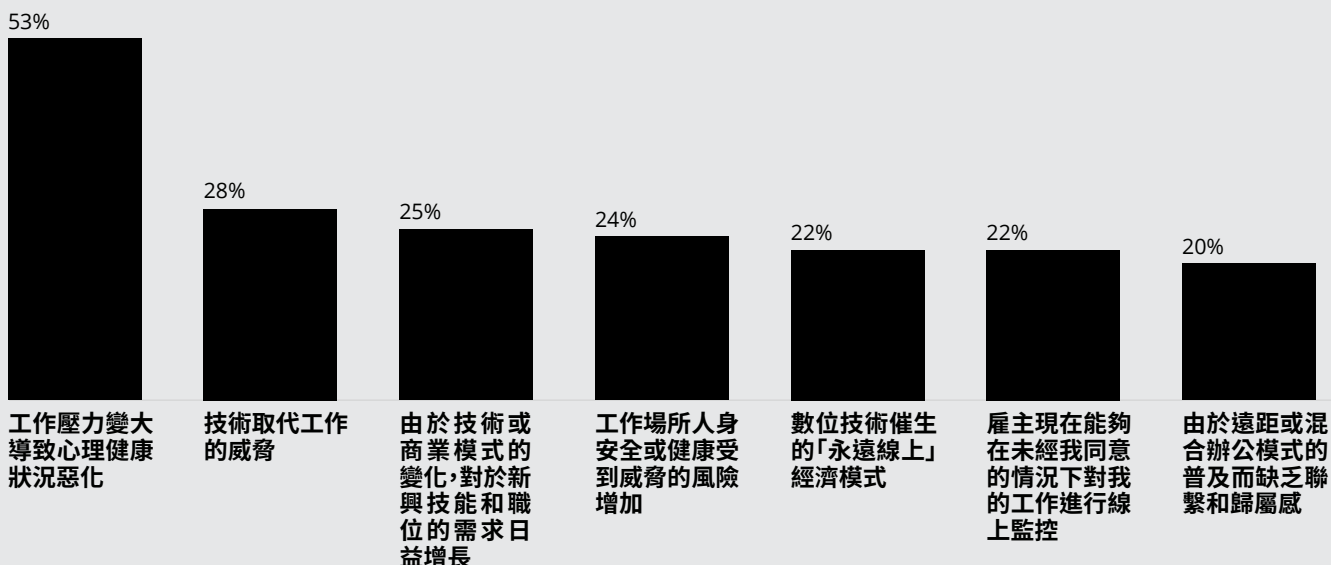
- **DEI 進展緩慢：**儘管幾乎所有的人力資源主管（97%）都表示他們的組織已經採取了能夠改善 DEI 的措施，但只有 37% 的員工強烈認同組織在這方面取得了進步<sup>16</sup>。
- **一線員工的惡劣條件：**一線員工占全球員工的約 80%<sup>17</sup>，但研究顯示，他們沒有得到充分的培訓、缺乏從事有意義工作的機會、工資較低、有薪假不足，並且不太可能享有醫療保險<sup>18</sup>。
- **氣候變遷和能源轉型對全球員工的影響：**Deloitte 經濟研究所預估，全球超過 8 億個工作職位（占全球勞動力市場的四分之一）極易受到極端氣候的影響。例如獲得乾淨的空氣和水，以及能源轉型帶來的經濟影響<sup>19</sup>。

只有 43% 的員工表示，他們所處的組織讓他們的生活比剛入職時更好。

圖 3

## 員工認為人才的永續發展面臨的最大挑戰

針對「下列哪些問題你擔心與你的工作相關？」問題的受訪者百分比



資料來源：Deloitte 2024 全球人力資本趨勢報告

高階主管們在理論上認同人才永續發展的理念：在 Deloitte 全球技能型組織的研究中，大多數受訪者 (79%) 表示，他們的組織有責任為員工和社會創造價值<sup>20</sup>，81% 的人表示，人才的永續發展非常或至關重要。但只有 12% 的高階主管表示他們在這領域處於領先地位，17% 的高階主管表示他們尚未取得任何進展。與此同時，只有約四分之一的員工 (27%) 表示，他們的雇主在為他們創造價值這方面取得了進展<sup>21</sup>。

試圖以最小成本獲取最大價值的組織可能會存在壓榨員工的現象。組織可能：使用 AI 來替代員工，減少工作職位，而非創造新職位或改善既有職位、抵制而非擁抱後碳排放時代的轉型、增加零工經濟工作者並減少對其社會保障；缺乏推動 DEI 的發展得比要投資、甚至是加劇員工工作負荷。

所以，此領域仍存在許多待發展改善的空間。人才永續發展的關鍵是如何利用這些領域中的發展來建設更美好的未來。

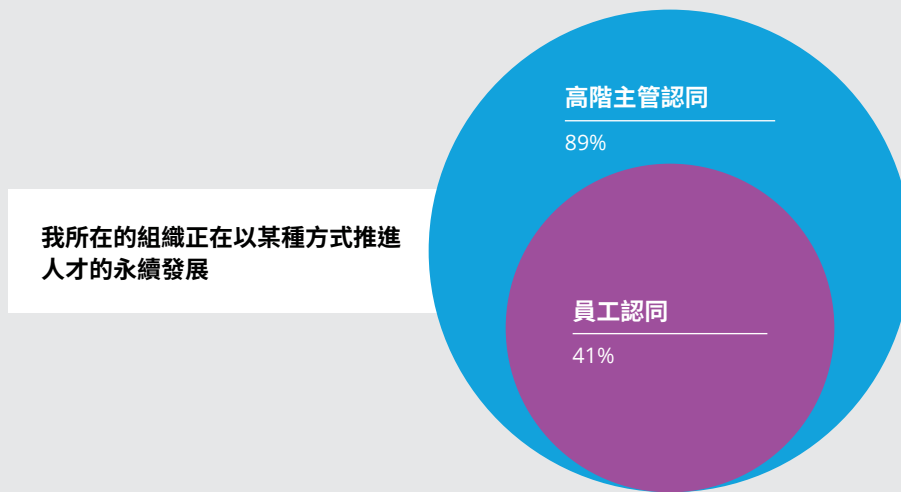
## 人興則企業興

關注人才的永續發展不僅可以提升員工福祉，還能為組織帶來正面的影響。

專注於人才的永續發展可以說明組織提前制定出與人才相關的有效措施，而不是等待政府機關發布相關規範後才跟進，其所發佈相關規範之更新速度往往較為緩慢。例如美國的人力資本揭露準則、日本近期的公司治理揭露修正案，以及歐盟新的歐洲永續發展報告準則等法規，這些可能是必要的，但仍不足夠。

圖 4

高階主管們認為，他們正朝著正確的方向前進，但員工對此持懷疑態度。



我所在的組織正在以某種方式推進人才的永續發展

來源：2023年Deloitte職場幸福感調查

人才永續發展思維方式取代了以往對人才的壓榨和交易性思維，轉而專注於為組織內外每個人創造更大的價值。

雖然人才可能會給組織帶來潛在風險，但同時也帶來巨大的機會。無形資產—創意、技術、品牌屬性和其他由組織人員所創造的差異化因素，在 2022 年佔據了美國公司資產的 90%<sup>22</sup>。這些無形資產的價值接近其他已開發市場的水準，但在新興市場中則相對較低<sup>23</sup>。

研究普遍表明，那些致力於從事與人才永續發展相關實踐的組織，往往能夠取得更卓越的商業成就。牛津大學幸福感研究中心的分析指出，「員工幸福感與公司績效之間存在顯著的正相關」，在員工幸福感最高的組織中，利潤和股票回報也更為豐厚<sup>24</sup>。此外，那些在解決人才永續發展問題方面表現最為出色的組織，其市場表現持續優於羅素 1000 指數<sup>25</sup>。

具體而言，在員工待遇方面得分最高的組織，其股本五年期回報率比其他組織高出 2.2%，每美元收入對應的二氧化碳排放量減少 50%，並且支付足以維持日常生活薪資的可能性增加了兩倍多<sup>26</sup>。有許多原因可以解釋**人才永續發展與組織價值提升之間的關聯**：

- **關注人才永續性可能有助於組織從多元、平等、共融中獲益。**多元化程度更高的組織在財務上超越競爭對手的可能性將增加 2.4 倍<sup>27</sup>。
- **投資並重視技能發展的組織往往能夠取得最佳的業務成果。**在高績效組織中，有 84% 員工表示他們接受了充分的培訓，以做好自己的工作<sup>28</sup>。
- **對人才成本精打細算可能會適得其反。**低工資往往會導致更高的離職率、銷售額下降、生產效率降低、出勤率減少、創新能力不足、執行力差、犯錯率提升以及激起顧客和主管的不滿情緒<sup>29</sup>。
- **改善員工的健康和福利水準可以降低人力相關風險。**大多數員工表示改善他們的健康狀況比

推動他們的職涯發展更為重要，他們正在考慮換一份能更好提升他們幸福感的工作<sup>30</sup>。

- **消費者更傾向於支持有社會責任感的組織。**大約四分之三 (76%) 的消費者表示，他們更傾向於從願意承擔社會責任的企業購買產品。<sup>31</sup>

基於上述種種原因，人才永續發展策略能夠說明組織具備前瞻性，並能為其增強吸引、融入和發展多元化員工團隊的能力、建立強大的且多樣化的人才供應鏈、成為組織效能更高的企業、降低潛在風險、並增加消費者。

## 領導者如何推動人才的永續發展

要實現人才的永續發展，組織應首先重新審視自己與員工的關係。

人才永續發展的思維方式取代了以往對人才的壓榨和交易性思維，轉而專注於為組織內外每個人創造更大的價值。這種轉變以信任為關鍵，能有效推動人才的永續發展。

可以考慮從以下行動開始：

- **關注衡量員工績效的指標。**組織設計人員指標通常是用來量化員工產出和活動，或作為一項例行公事，而不是對結果和影響進展進行評估。例如，近四分之一 (23%) 的組織根據以是否符合標準來衡量多元承諾的進展情況<sup>32</sup>。

為員工和組織創造更美好的未來，組織可以考慮衡量以下因素，並採取相應行動，其中也包括分析外部供應鏈員工或約聘員工。

## 組織和人才的相關建議指標

### 技能發展和就業能力

技能發展指標可以反映出組織為其現有員工、潛在員工和未來員工所提供的價值。

- AI 分析人才學習新技能的速度
- 技能和學習能力對員工產出成果的影響，如晉升、個人表現和就業能力
- 技能和學習能力對組織的影響，如銷售和客戶滿意度
- 被 AI 等顛覆性技術取代的員工中，接受重新培訓和獲得「好工作」的比例

### 幸福感

幸福感指標應該包括情感、精神、身體、社會和經濟等層面<sup>33</sup>。

- AI 驅動的情感分析、調查和訪談結果
- 下班時間發送的工作郵件
- 隨著時間的推移，與醫療理賠相關的健康公平和趨勢
- 在員工允許情況下，使用可穿戴設備和神經技術收集關於身體、情感、幸福感以及心理安全等方面的數據
- 從感測器、電子郵件、聊天記錄和日曆中收集輪班或工作時間的資訊（例如帶薪休假使用情況、加班<sup>34</sup>）

### 工作目的

目的指標衡量的是員工認為其生活有意義，以及他們在世界和工作中產生積極影響力的程度。

- 使用調查和脈動調查(pulse checks) 衡量個人對工作目的和意義的看法
- 用 AI 分析員工動機和情緒<sup>35</sup>
- 用 AI 對比分析比較花在「有意義且有價值的工作」與「重複且無意義的工作」上的時間
- 在志工服務或具有社會影響的活動中參與程度或所花費時間百分比
- 與目的相關的因素（無論正面或負面），如員工病假、員工流動率、工作表現和盈利能力<sup>36</sup>

### 多元、平等、共融

DEI 指標乃衡量員工在多元化、包容性和解決工作場所不平等問題過程中感受到公平和歸屬感的程度。

- 薪酬公平分析
- 對已發現的員工不平等現象進行根本原因分析
- 衡量為平等所執行的措施之有效性的組織網絡分析（如測量組織網絡中的歸屬感和多樣性）
- 在晉升、內部人才流動和參與退休方案等方面，人才均獲得公平的結果。

### 工作穩定性和晉升機會

工作穩定性和晉升的指標可以評估組織在促進員工流動和晉升方面的表現<sup>37</sup>

- 根據技能而不是學歷被錄用的員工比例
- 晉升一級所需的平均時間（成長速度）
- 從公司內部提拔的高階管理人員比例
- 基於員工留用和薪資衡量標準的工作穩定性

### 社會影響

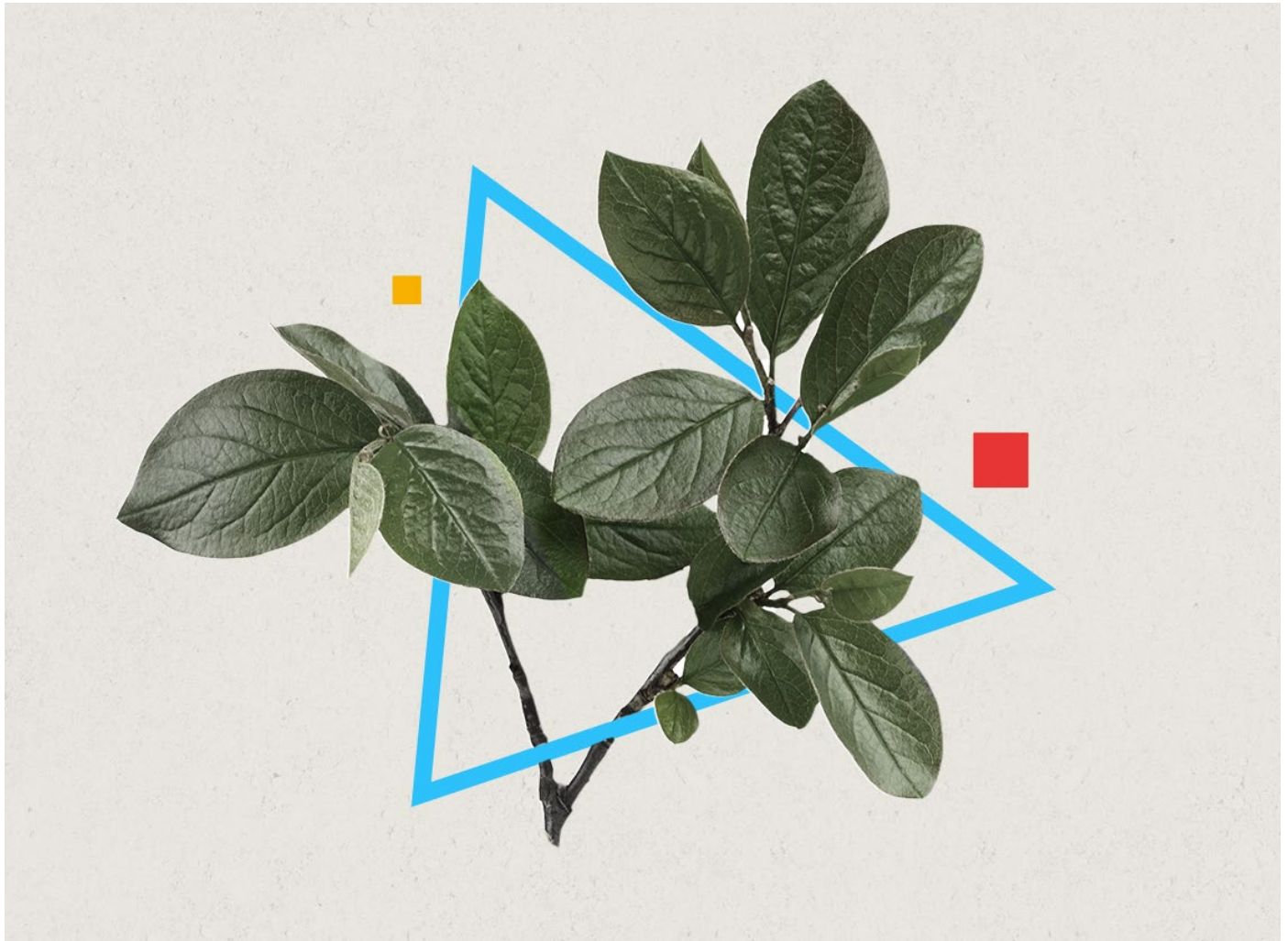
社會影響指標衡量組織對社會和整個世界的貢獻。

- 產生的經濟賦權 (economic empowerment)，例如透過增加的收入、薪資上漲、提供就業機會和創業等指標來衡量
- 對技能和就業能力的影響
- 對社區健康和福祉的影響，基於取得醫療健保、疾病預防、幸福感、氣候永續性和其他衡量標準
- 對社會創新及合作的影響，例如透過建立的公私夥伴關係、產生新想法以及社區內共用知識的數量來衡量。

- **為人才永續發展提供商業案例。**讓思考方式轉向人才永續發展通常需要領導者、高階主管和董事會成員清楚地認識到這種轉變所帶來的商業優勢。雖然組織可能正在採取許多措施來實現人才永續發展，但可能都是分散或缺乏相關性。將這些做法整合起來可以幫助我們全面瞭解人才永續性對整個企業的影響。
- **將領導者和管理者的獎勵與人才永續發展指標連結。**要在任何事情上有所進步，組織都需要讓領導者負起責任。組織應制定明確的目標，旨在推進實現人才永續發展指標，並為實現這些目標提供激勵機制。

正如上述，眾多因素都指向了人才永續發展的益處，推動這一變革可能涉及到建立模型、開啟測試計畫以及制定新的衡量標準。例如，當線上支付平台 PayPal 發起一項旨在改善其初階和一線員工財務福祉的計畫時，它需要從營運和人力資源兩方面來證明額外成本是否合理。該公司估計，員工離職率每下降 1%，公司每年就能從降低招募、入職和培訓的花費以及提高生產率中節省 50 萬美元（後附完整案例研究）。

許多組織已朝這方向邁進。近四分之三的標普 500 強企業將高階主管薪酬與永續發展指標掛鉤<sup>38</sup>。例如，專業服務公司 Genpact 使用一套包括 AI 聊天機器人的內部技術工具，定期與員工溝通，瞭解他們的工作情況，並評估他們的情緒和看法。這些工具能夠匯總員工的「情緒分數」，並將其與該組織前 150 名領導者（包括其執行長）10% 的獎金掛鉤<sup>39</sup>。國際支付品牌萬事達卡（Mastercard）更進一步，根據該組織在碳中和、普惠金融和性別薪酬平等方面的表現來決定所有員工的獎金<sup>40</sup>。儘管如此，組織在這方面似乎仍有很大改進空間。在我們的調查中，僅有不到一半的受訪者表示他們的組織要求組織本身和領導者對員工的整體幸福感負責。



- **將人才永續發展治理納入董事會和高階管理層事宜。**人才永續發展正日益成為董事會核心議程，這是因為董事會在審視策略、風險、文化和 ESG 時，明白它們與營運成果密切相關。在六家公司擔任董事會成員的 Larry Quinlan 表示：「我們看到董事會越來越頻繁地討論 DEI 和 ESG 等議題。隨著對人才的期望與技能不斷變化，這些議題在董事會層面變得日益重要」。在 Deloitte 美國的一項研究中，董事會成員和高階主管將人才永續發展視為內部勞動力風險的首要問題，然而許多人對自己管理這些問題的能力缺乏信心<sup>41</sup> (圖 5)。

儘管董事會可以提供必要的監督，但推動人才永續發展，並確保組織所有部門積極投入在幫助員工茁壯成長，終究是最高管理層的責任。絕大多數決策層級主管 (95%) 同意，高階主管應該對員工幸福感負責，這被視為衡量人才永續發展的一項領先指標<sup>42</sup>。但是，履行這責任需要最高層採取周全的跨職能治理策略。

與人員相關的問題歷來屬於人力資源部門的範疇。然而，人才永續發展的管理涉及組織所有部門，包括財務、資訊技術和營運，因此人力資源部門無法單獨完成這項工作。組織應該採用一種**無邊界的人力**

圖 5

## 董事會和高階管理層將人才永續發展列為最大的內部勞動力風險，但管理者對解決這些問題缺乏信心

透過對決策層級主管和董事會的調查，我們識別出可能威脅到組織實現營運目標能力的六大關鍵風險因素

排名最高的內部勞動力風險因素	對有效管理風險持有信心的百分比
<b>1</b> 積極監督、理解和解決員工抗爭的能力	51%
<b>2</b> 培養ESG和永續商業實踐的能力	56%
<b>3</b> 能為員工提供補償性薪資、滿足生活水準的津貼和福利	53%
<b>4</b> 具備規劃和實現多元包容員工文化的能力	49%
<b>5</b> 提供員工關心的組織目標和使命的能力	58%
<b>6</b> 具備支援員工的身體、精神、財務和目標驅動的幸福感的能力	58%

資料來源：2022年Deloitte勞動力風險調查

**資源管理方法**，協調各部門共同追求人才的永續發展，以實現這目標。組織也可以考慮任命一名永續長 (chief human sustainability officer)，負責連繫各職能部門，或者設立新工作角色負責人才永續發展關鍵領域，譬如工作重構師 (work redesigner)、企業宗旨擁護員 (steward of purpose) 或技能提升倡導者 (upskilling advocate)。

- **讓現有員工、未來員工和其他人共同創造自己角色和人類永續性計畫。**組織需要來自員工個人的意見從而為他們創造價值。領導者可以讓現有員工、未來員工、臨時員工、社區成員和組織員工生態系統中的其他成員參與對話，討論他們重視什麼，以及如何共同追求這些價值。

儘管這些討論會有多種形式，但重新想像員工角色一定是其中的重點。例如，將員工幸福感融入工作設計、圍繞目標建立角色、或給予員工定義工作「如何」完成的自由度和自主權。以番茄加工企業晨星 (Morning Star 為例，公司每位元員工都會寫下個人目標和需要解決的問題。例如，一位員工的目標是高效且環保地將番茄加工成果汁，他並制定了實現這目標的計畫，包含將與誰合作以及員工所需要承擔的決策責任<sup>43</sup>。

這種方法可以賦予員工自主權，鼓勵員工在工作中持續學習發展，同時能夠鼓舞員工重拾**想像力、好奇心等人類能力 (human capabilities)**，從而讓他們能夠自主地識別問題與機會，並形成、測試和迭代解決方案。或者透過將員工的技能、人類能力、動機和激情與不斷變化的專案和任務組合相匹配，員工的角色可能會變得更加靈活。

這種靈活性不僅能帶來更廣泛的多樣性、公平性和包容性，還能夠為員工提供更多的成長機會、自主權和選擇權<sup>44</sup>。這兩種方法都是透過與員工協商工作的內容和方式來重新思考工作。

- **提升管理者在人才永續發展方面的地位，並賦予他們相應的權力。**管理者在促進人才永續發展方面發揮著至關重要的作用，因為他們是第一線領導者，負責幫助員工發展技能，並在團隊中建立心理安全和歸屬感。一項研究顯示，全球有 60% 的員工表示，工作是影響他們心理健康的最大因素。研究還發現，管理者對員工心理健康的影響不亞於他們的配偶，甚至超過他們的醫生或諮商師。約有七成人表明他們希望自己的組織和管理者能做更多的事情來支援他們的心理健康<sup>45</sup>。組織應該為管理者提供培訓、資源和自主權，確保政策和工作量與人才永續發展的優先事項保持一致。此外，組織應該確保管理者對人類永續性指標有著清晰的認識，這足以能讓他們協助組織履行承諾。

- **學習領先企業的職場實踐。**站在人的永續發展最前端的組織正在採取行動：在必要時重新設計組織實踐，為員工和社會創造更大的價值。積極採納人才永續發展理念的組織採取了以下策略：

- **AT&T:** 該公司的職缺中，只有不到 5% 的職位要求大學文憑。此外，該公司還積極培訓和選拔內部管理人員，包括執行長 John Stankey，他擁有大學學位，他的職業生涯始於 AT&T，負責處理客戶的電話服務需求<sup>46</sup>。
- **蘇黎世保險集團:** 將人員分析用於評估員工的現有技能水準，預測未來技能需求，並用技術創造學習和發展機會。能力網路圖是一種分析工具，有助於確定組織在哪些領域擁有特殊技能和能力網路，並向員工提出如何加強其能力網路的建議<sup>47</sup>。

- **食品公司 Chobani:** 該公司工廠員工的平均任期為 6 年，高於行業平均水準。原因可能在於該組織重視並雇用難民、向他們提供英文課程、為管理人員提供語言培訓、提供育兒津貼、以及相對較高的起薪<sup>48</sup>。
- **聯合利華 (Unilever):** 聯合利華的 U-Work 計畫為簽訂一系列短期合約的臨時員工提供保障性最低工資、公司資源使用權以及一系列核心福利，包括更優質的醫療保健和退休金<sup>49</sup>。
- **日立 (Hitachi):** 由永續發展執行委員會負責處理對日立最重要的社會挑戰中 11 個目標，這些目標包括優質教育、性別平等、工作和經濟成長、健康和幸福感以及乾淨飲用水和衛生設施等重點領域<sup>50</sup>。其中一項措施旨在透過系統來防止超時工作和過勞，該系統可以偵測每人工作時間，並向管理者發出警示，同時提供指導工作過勞員工的建議，透過發送提示鼓勵員工改變工作習慣<sup>51</sup>。

## 財務的永續性就是人才永續性：PAYPAL 的案例研究

2015 年，Paypal 宣佈一項新的公共使命：透過技術推動財務服務民主化，以提高員工財務健康水準。這使命在 2018 年轉變為個人層面的挑戰，當時該組織評估剛入職和基層員工的財務狀況，發現許多員工面臨財務困難。約有三分之二的員工表示他們依賴薪水度日。儘管公司支付的薪資水準與市場持平或更高，但員工的可支配淨收入（扣除稅費和其他費用後的剩餘收入<sup>52</sup>）卻低大約 5%<sup>53</sup>。

Paypal 意識到財務健康與身心健康、情緒健康之間的緊密關聯後，於 2019 年推出一項綜合計畫，以改善員工的財務健康狀況。該計畫涵蓋降低醫療費用、向所有員工發放股票獎勵（無論職務級別或

服務年限）、在適當情況下提高工資、以及提供個人財務教育資源等措施<sup>54</sup>。該組織允許員工在更短的時間內能交易他們所獲得的股票獎勵，並在正式發薪日之前提供獲得額外工資的機會<sup>55</sup>。

考慮到該計畫僅在第一年就需要數千萬美元的投入，尋找到既能滿足員工的經濟需求又不會讓公司陷入財務壓力的方法是一項重大挑戰。但領導階層的眼光長遠，他們相信這件事對員工而言是正確的，而且從商業角度看來也頗具意義。該組織預測，如果員工離職率每下降 1%，公司每年就能從降低招募、入職和培訓花費以及提高生產率中節省 50 萬美元<sup>56</sup>。如今，Paypal 已將全球員工的預

計可支配淨收入提高 26%，員工的財務壓力和缺勤率也大幅降低<sup>57</sup>。該公司在滿足客戶需求和創新方面的能力有所提高，員工敬業度、組織效能、人才留任率和淨推薦值都達到了歷史最高水準<sup>58</sup>。

PayPal 將繼續履行自己的使命，帶頭宣導將財務福祉作為一項急迫的人才永續發展議程，加入高階主管和董事會的會議討論議程。Paypal 企業事務總監兼全球社會創新領導人 Tyler Spalding 表示：「當綜合考量不同雇主對員工的影響並相加，很快就會得到一個巨大的數字，這個數字將會直接影響到家庭、經濟和社會。」



## 將人才置於永續發展的核心

人才的永續發展是一項長期工作：現在的策略決策至關重要，它將決定員工、組織乃至整個社會能否在當前及未來幾代人中持續發展和繁榮。這是一條通往更美好未來的共同道路，它強調人類所追求的和所需要的各項要素之間是緊密相連的。

—從氣候的永續性到公平、信任、目標、幸福感以及歸屬感。它呼籲領導者和組織進行反思並採取行動，共同監督人才發展，並承諾在他們具有影響的領域內將個人成果置於首位，並進行衡量和改善。

這項工作不可能一蹴而就。這項任務不僅複雜，而且隨著世界變化會持續演變。組織也應該發揮領導作用，同時還應考慮與其他機構合作，形成聯盟來

訂定最佳實踐方法，建立標準化指標，並推動合適的政策。

這將會挑戰企業與其相關人才的基本假設。例如，有人提出應當修訂現有會計準則之建議，因為這些準則主要將人員視為成本，而不是作為投資的資產。<sup>59</sup>然而這是可行的：我們的研究證明，在人才的永續發展方面有所進展的主要挑戰來自組織內部的侷限性，很少有受訪者表示他們在組織內擁有充足的資源進行人才永續發展。

人才永續發展的觀點基於幾個簡單的原則：與組織相關聯的個體擁有在關鍵領域影響組織的能力。同時您的組織也具備塑造這些個體的能力。透過相互理解並創造共同價值，您的組織與員工可以共同提升營運效率、工作滿意度以及生活品質。

---

## 研究方法

《Deloitte 2024全球人力資本趨勢》蒐集了來自95個國家、14,000名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年Deloitte的研究還增加了對員工和高

階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球1,000名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以了

解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

# 註釋

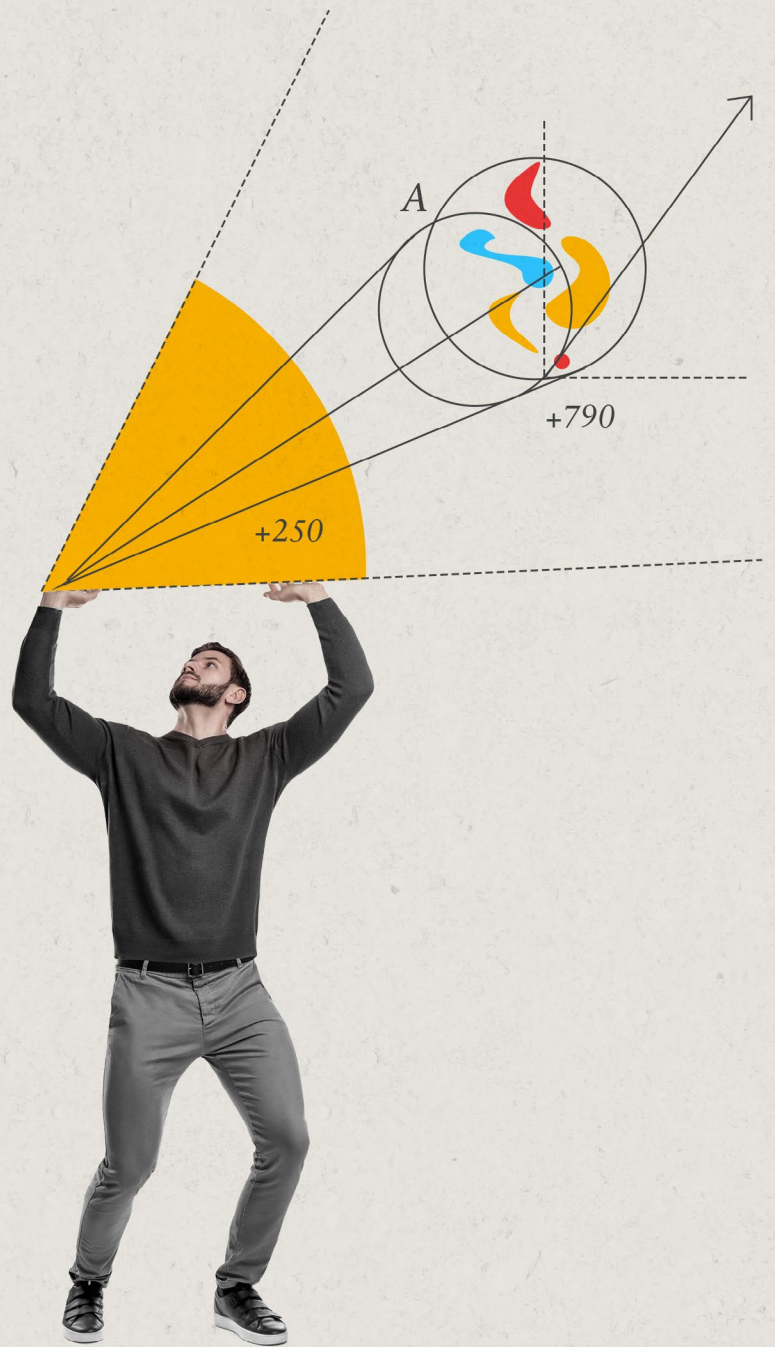
1. Sue Cantrell, Karen Cunningham, Laura Richards, Kraig Eaton, David Mallon, Nic Scoble-Williams, Michael GriMths, John Forsythe, and Steve Hatfield, *Advancing the human element of sustainability*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
2. Alan Murray and David Meyer, "'ESG' represents a fundamental shift in business strategy—but the term is unclear, unpopular, and increasingly polarizing," *Fortune*, July 21, 2022.
3. John Butters, "Lowest number of S&P 500 companies citing 'ESG' on earnings calls since Q2 2020," FactSet, June 12, 2023.
4. Nicole Goodkind, "ESG has lost its meaning. One advocate says let's throw it in the trash," *CNN Business*, October 3, 2023; Tommy Wilkes and Patturaja Murugaboopathy, "ESG equity funds suffer big outflows, but led by market jitters and US backlash," *Reuters*, July 6, 2023.
5. Rachel Dekker, "Why stakeholder capitalism is not enough," *Embedding Project*, October 5, 2021.
6. Ibid.
7. Gallup, *State of the global workplace: 2023 report*, accessed December 2023.
8. Future Forum, *Future Forum Pulse*, February 2023.
9. Joseph Briggs and Devesh Kodnani, *The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*, Goldman Sachs, March 26, 2023.
10. World Economic Forum, *Future of jobs report 2023*, May 2023.
11. Kenan Institute of Private Enterprise, "Will generative AI disproportionately affect the jobs of women?," April 18, 2023.
12. Jorge Tamayo, Leila Doumi, Sagar Goel, Orsolya Kovács-Ondrejko, and Raiaella Sadun, "Reskilling in the age of AI," *Harvard Business Review*, September–October 2023.
13. Michael GriMths and Robin Jones, "The skills-based organization," *Deloitte*, November 2, 2022.
14. Kunal Sen, "Over 2 billion workers globally are informal— what should we do about it?," *United Nations University World Institute for Development Economics Research*, May 2021.
15. World Economic Forum, *The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work*, May 17, 2022; Catherine Bracy, "A more ethical approach to employing contractors," *Harvard Business Review*, August 2, 2023.
16. Jeremie Brecheisen, "Where companies think companies diversity, equity, inclusion, and belonging efforts are failing," *Harvard Business Review*, March 9, 2023.
17. Microsoft, *Work Trend Index special report: Technology can help unlock a new future for frontline workers*, January 12, 2022.
18. Microsoft, *Will AI fix work? (2023 Work Trend Index: Annual report)*, May 9, 2023; Ed Frauenheim, "Purpose at work: Soaring over gaps with incredible company culture," *Great Place to Work*, June 2, 2022; Naina Dhir, Andrew Samo, Bill Schaninger, and Matt Schrimper, "Help your employees find purpose—or watch them leave," *McKinsey & Company*, April 5, 2021; Matt Gonzales, "The plight of frontline workers," *Society for Human Resource Management*, January 14, 2023.
19. Pradeep Philip, Claire Ibrahim, and Emily Hayward, *Work toward net-zero*, *Deloitte*, November 2022.
20. GriMths and Jones, "The skills-based organization."
21. Ibid.
22. Brand Finance, *Global Intangible Finance Tracking™ 2022*, November 2022.
23. Ibid.
24. University of Oxford WellBeing Research Center, "Homepage," accessed December 2023.
25. JUST Capital, "Index concepts," accessed December 2023.
26. Ibid.
27. Development Dimensions International, Inc., *Diversity, equity, and inclusion report 2023*, accessed December 2023.
28. IBM, *The value of training*, accessed December 2023.
29. Ton, *The Case for Good Jobs*.
30. Steve Hatfield, Jen Fisher, and Paul H. Silverglate, *The C-suite's role in well-being*, *Deloitte Insights*, June 22, 2022.
31. World Economic Forum, *The Good Work Framework*.
32. Christina Brodzik, Joanne Stephane, Devon Dickau, Nic Scoble-Williams, Yves Van Durme, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, John Forsythe, and David Mallon, *Taking bold action for equitable outcomes*, *Deloitte Insights*, January 9, 2023.
33. Colleen Bordeaux, Jen Fisher, and Anh Nguyen Phillips, *Why reporting workplace well-being metrics is a good idea*, *Deloitte Insights*, June 21, 2022.
34. Pamela B. de Cordova, Michelle A. Bradford, and Patricia W. Stone, "Increased errors and decreased performance at night: A systematic review of the evidence concerning shift work and quality," *Work* 53, no. 4 (2016): pp. 825–834; Katharine R. Parkes, "Shift schedules on North Sea oil/gas installations: A systematic review of their impact on performance, safety, and health," *Safety Science* 50, no. 7 (2012): pp. 1636–1651.
35. Julie Lodge-Jarrett, "Ford's employee sentiment strategy: Ask/listen/observe," *Institute for Corporate Productivity*, April 1, 2020.

36. Rhonda Evans and Tony Siesfeld, *Measuring the business value of corporate social impact*, Deloitte Insights, July 31, 2020.
37. American Opportunity Index, "Homepage," accessed December 2023.
38. Ted Jarvis, Jamie McGough, and Donald Kalfen, "Incentives linked to ESG metrics among S&P 500 companies," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, July 20, 2023.
39. Amber Burton, "Genpact is using AI to flag employee dissatisfaction and tying leaders' bonuses to the results," *Fortune*, June 26, 2023.
40. Michael Miebach, "Sharing accountability and success: Why we're linking employee compensation to ESG goals," Mastercard, April 19, 2022.
41. Deloitte workforce risk survey of 875 different C-suite leaders, executives, and independent board members was conducted in winter 2021. For more on workforce risk, see: Joseph B. Fuller, Reem Janho, Michael Stephan, Carey Oven, Keri Calagna, George Fackler, Robin Jones, Sue Cantrell, and Zac Shaw, *Managing workforce risk in an era of unpredictability and disruption*, Deloitte Insights, February 24, 2023.
42. Hatfield, Fisher, and Silvergate, *The C-suite's role in well-being*.
43. Susan Cantrell, "Beyond the job," SHRM Executive Network, accessed December 2023.
44. See, for example: Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael GriMths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, and Lauren Kirby, *Navigating the end of jobs*, Deloitte Insights, January 9, 2023; Cantrell, "Beyond the job"; Sue Cantrell, Michael GriMths, Robin Jones, and Julie Hiipakka, *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, September 8, 2022.
45. UKG, "Mental health at work: Managers and money," accessed December 2023.
46. Lauren Weber and Theo Francis, "Want to get ahead? Pick the right company," *Wall Street Journal*, October 14, 2022.
47. David Green, "Taking a skills-based approach to workforce planning (interview with Ralf Buechenschuss, Zurich Insurance Company)," myHRfuture, September 28, 2021.
48. Amber Burton, "Chobani hired hundreds of refugees at its plants. Average tenure now exceeds industry average," *Fortune*, July 7, 2023.
49. Leena Nair, Nick Dalton, Patrick Hull, and William Kerr, "Use purpose to transform your workplace," *Harvard Business Review*, March–April 2022.
50. Hitachi, "Hitachi's approach to sustainable development goals," accessed December 2023.
51. Hitachi, *Hitachi sustainability report 2023*, accessed December 2023, pp. 71–93.
52. Ivy K. Lau-Schindewolf, "Research report: PayPal employee financial diaries," PayPal, July 18, 2023.
53. PayPal, *PayPal employee financial diaries*, accessed December 2023.
54. Zeynep Ton and Sarah Kalloch, "PayPal and the financial wellness initiative," MIT Sloan School of Management, November 8, 2022.
55. PayPal, *PayPal employee financial diaries*.
56. Ton and Kalloch, "PayPal and the financial wellness initiative."
57. Lau-Schindewolf, "Research report."
58. Tyler Spaulding (director of corporate affairs, PayPal) and Ivy Lau-Schindewolf (public affairs and strategic research lead manager, PayPal), online interviews with author, 2023.
59. Peter Cappelli, "How a common accounting rule leads to more layoffs and less job training," *Wall Street Journal*, July 28, 2023.

---

## 致謝

感謝 Gabriel Sander (Cuervo)、Tyler Spaulding (PayPal)、Ivy Lau、Larry Quinlan、Sameen Affaf、Dr. Dhanushki Samaranayake、Dr. Julian Sanders、Karen Cunningham、James Lewis、Steve Hatfield、Kristine Prieme、Bridget Acosta、Halle Teart 對本章的指導與貢獻。



# 人員績效成為焦點時： 傳統的組織效能指標是否繼續適用

在以人為本的工作時代，新興的資料來源和AI技術能夠幫助企業實現從單純衡量員工組織效能到全面評估人員績效的轉型。

Sue Cantrell、Julie Duda、Corrie Commisso、Kraig Eaton、John Guziak

幾年前，日本科技公司日立 (Hitachi) 為提升組織效能和工作效率，決定採取非傳統的方法。這種方法並不是試圖在既定的工作時間內塞入更多工作量，也不僅僅是重新設計流程以減少幾分鐘或幾秒鐘的生產時間。它不要求員工用更少的資源生產更多的產品，也不需要領導者過度監督員工的一舉一動、揪出那些不負責任的人。

取而代之的是，日立將重點放在追蹤一個出人意料的單一指標上：員工幸福感。

運用可穿戴設備和相應移動應用程式，日立為參與該計畫的員工提供 AI 驅動的建議。這些建議旨在透過增強心理資本 (包括自信心和積極性)、提升心理安全感以及增強與管理目標一致性，從而在日常工作中提升員工幸福感<sup>1</sup>。

一開始的成效非常引人矚目。員工心理資本提升了 33%，這提升對於提高員工敬業度和工作滿意度並降低離職意願和職業倦怠具有非常重要的意義<sup>2</sup>。同時，公司利潤增長了 10%。資訊中心每小時銷售額增加了 34%，零售銷售額也增長了 15%<sup>3</sup>。

更重要的是，大多數參與者表示他們「感到快樂」<sup>4</sup>。這些成果恰恰表明，在迅速變化的工作環境中，激發組織效能的關鍵可能不再與傳統組織效能指標緊緊綁定一起。

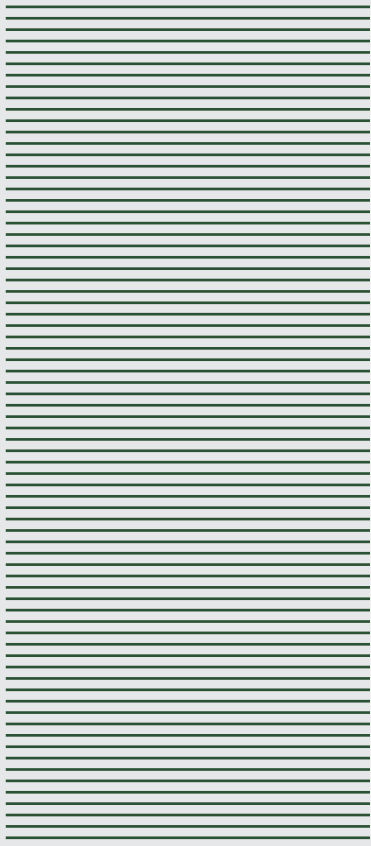
日立專注於衡量和提升員工幸福感，這表示日立已超越傳統的員工績效評估方法。傳統方法通常重視以生產活動為中心的組織效能指標，如工作時間、任務完成速度、生產量以及人均獲利等。這些傳統的績效衡量方式主要反映組織的視角，相較之下，新方法需要而且應該將員工視為「人」，從更細緻的角度考慮員工如何為組織做出貢獻。

圖1

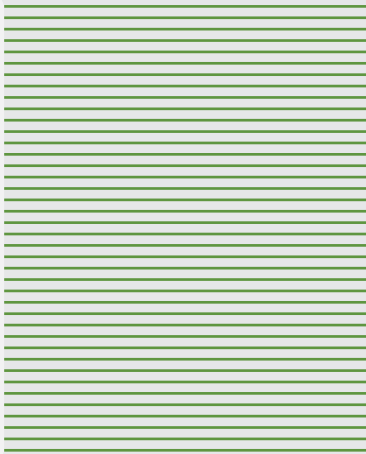
## 「知」與「行」的差距：受訪者明白超越傳統組織效能指標很重要，但取得實質進展者寥寥無幾

針對「在傳統生產力衡量框架之外尋求更好的方法來衡量員工績效和價值，對貴組織的成功有多重要？」和「貴組織在解決該問題上處於何種階段？」兩個問題的受訪者百分比

74%的受訪者認知到重要性



40%的受訪者在採取行動



8%的受訪者在採取行動



能夠消弭知行差距的組織更有可能提升人員績效\*

**1.7x**

實現預期業務成果的可能性  
提高了1.7倍

**1.7x**

取得積極人員成果的可能性  
提高了1.7倍

註：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光說不練》一書中引入了「知行差距」的概念，這概念與企業績效密切相關。

\*業務成果是指實現或超越財務目標；人員成果是指為員工提供有意義的工作。

資料來源：2024全球人力資本趨勢研究

跨越「知」「行」鴻溝(圖 1)對於致力於創造人性化工作環境以求發展的組織至關重要。過去,將員工個人活動(如工作時間或完成的電話撥通數量)與有形產出(如客戶滿意度或研發專案之商業潛力)聯繫起來的明確界限如今已變得模糊,取而代之的是複雜的合作網絡和難以在傳統生產力衡量指標中體現的技能需求。即便在第一線服務、物流和製造環境中,傳統指標:如通話分鐘數或零件生產數量看似適用,但科技和 AI 正在使這些任務自動化。因此,員工的時間能被釋出用來解決不需要技術但較為抽象的問題,如**創造力、批判性思考和協作能力**。例如,在農業相關領域可使用自動無人機播種、施肥和殺蟲,並檢查害蟲或環境破壞程度<sup>5</sup>。如此一來,員工就有時間學習新技能,能管理技術、最佳化流程、處理異常情況,或制定永續策略來維護作物健康和整體流程的永續運轉

同時,一些領先組織已不再局限於傳統指標如收入和利潤,而是開始探索如何創造共用價值—使員工個人、團隊和小組、組織、乃至整個社會共同受益。那些能夠成功適應這新環境的組織,很可能就是能夠從傳統組織效能發揮方式轉變為採納新人員績效模式的組織。

## 反思傳統的組織效能指標

各行各業的領導者都開始認知到傳統組織效能指標在當前工作環境中的局限性: Deloitte 在《2024

全球人力資本趨勢》報告中指出,74%的受訪者表示,尋求更好的方法來衡量員工的績效和價值而非傳統組織效能指標至關重要。但是變革的步伐仍緩慢。只有 17% 的受訪者表示,除追蹤活動或產出之外,他們的組織在評估員工個人在組織中創造價值方面非常或極其有效。隨著新數位技術的發展,企業現在能夠收集比以往任何時候更多的工作和勞動力資料,這讓採用新衡量系統更加便利。企業之所以能追蹤員工績效結果並理解其背後的因素,是因為它們在收集、測量和分析這些資料方面的能力已實現極大的增長。在機器學習或 AI 的幫助下,企業能夠基於資料與數據產出更具體、可行的建議。在這種資料收集和分析中,企業可以利用的資源包括:

- **合作工具和技術**,如電子郵件、協作平台、社交工具和共用日曆,能夠生成被動資料讓企業即時瞭解人員和組織系統如何運作。一家全球大型石油能源公司透過分析匿名協作資料(電子郵件、日曆、會議和聊天資料),研究其 500 人公司法律部門團隊的協作方式。為培育留才,該公司利用分析結果重新設計工作模式,加強員工協作<sup>6</sup>。
- **組織網路分析**,被用於衡量組織員工之間的聯繫與合作。一家全球金融服務機構利用組織網路分析瞭解女性員工內、外部網絡的規模、品質與晉升機會之間的關係,幫助女性員工晉升<sup>7</sup>。

過去,將員工個人活動(如工作時間或完成的電話撥通數量)與有形產出(如客戶滿意度或研發專案之商業潛力)聯繫起來的明確界限如今已變得模糊,取而代之的是複雜的合作網絡和難以在傳統生產力衡量指標中體現的技能需求。

## 若出現以下信號,您的組織應優先考慮使用人員績效指標

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 您的組織主要衡量工作成果指標,而不是更廣泛且重要的整體組織產出</li> <li>• 您的領導者目前被過多大量數據所困擾,想專注於衡量更重要的東西</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 儘管您對科技與技術進行投資,但傳統的生產力指標表現卻相對平平</li> <li>• 您的員工專注在「生產力劇場」中表演,他們從事那些讓自己看起來很忙的工作,以顯示出有工作效率的表象</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 您的員工感受到(或確實有)來自公司或管理層持續的活動監控,而使得他們感到疲憊不堪</li> </ul> |
|---|--|--|

- **感測器和連網設備**，如可穿戴裝置、晶片掃描、神經技術、生物識別感測器、擴增實境頭戴設備、精確定位追蹤技術，都能夠基於員工行為和交流記錄其資料。以一家芬蘭鐵路公司為例，當公司轉向混合辦公模式並希望更有效利用其物理空間時，它使用空間感測器來監測員工移動和對空間的使用情況。該公司運用這些感測器收集的資料重新規劃辦公空間，將建築空間從五層減少到兩層，不僅有效降低實物資產成本，還確保員工能輕鬆在工作場所移動，且輕易使用關鍵工作設施<sup>8</sup>。
- **AI 賦能的音訊分析**，這種分析利用員工與機器和 AI 系統之間的互動資料，例如評估程式碼的演算法或客服中心的情緒聲調，來提供關於營運各方面的洞察。例如在大都會人壽保險公司 (MetLife)，客服人員每週平均接聽 700 通電話，AI 導師建議客服人員進行更「人性化」的對話，使客戶滿意度提高了 13%<sup>9</sup>。

雖然一些組織正在向前邁進，但有哪些潛在挑戰可能會導致其他組織仍將績效觀點局限在傳統組織績效之內？

**來自外部利害關係人的壓力。**在面臨高通膨、利潤空間縮小和經濟衰退威脅的情況下，高階領導人確實可能感受到來自外部利害關係人的壓力，股東、投資人和客戶可能要求企業展現生產力與成果<sup>10</sup>。這種壓力可能導致領導層將重點放在實現短期目標和淨利潤相關的成果上，而不是長期的人才成果（例如：改善員工福利）。

**不確定要衡量什麼。**更多的資料並不等於更好的結果。許多組織可能會發現自己迷失在資料汪洋中，因為他們收集資料的能力比分析和採取行動的能

力強得多。結果，他們可能會面臨資料太多而洞察太少的問題，導致領導者不知道哪個指標最重要，哪些行動能真正的提升績效。

**組織生產力偏執。**在新冠疫情流行期間，許多組織都迅速採用了新的工作追蹤工具：這些工具可以追蹤鍵盤敲擊、滑鼠活動等，以瞭解誰在做什麼、做了多久——這與他們以往一直追蹤的生產率標準是一樣的。但是，新的工作方式需要新的衡量標準。現在，一些企業發現自己與員工在不斷增強的工作監控方式上存在分歧。組織效能偏執即擔心遠端員工工作效率不高<sup>11</sup>，在混合工作環境下可能會導致監視而造成信任危機，而未能與員工就什麼是關鍵績效進行對話並實現它。

**成果難以視覺化。**許多組織仍然側重於衡量員工的投入和產出，而不是成果。隨著組織開始衡量人員績效，他們可以從兩個維度展開：為組織創造價值的業務成果和人才的永續發展，或人才成果（兩者可能因勞動力而異）。

要想取得進展，就必須從根本上重新思考，在技術飛速發展和工作重點不斷變化的情況下，什麼樣的衡量標準才是最重要的。如果領導者希望發揮組織中人的潛能並推動創新，就應將關注重點從生產率轉向更廣泛的績效視角。

## 人員績效的新等式

組織現在可以獲得前所未有的大量工作和勞動力資料，這些資料在帶來無限可能的同時也拋出了一個重要問題：如果傳統組織效能指標在工作場所適用性越來越低，那麼組織應該衡量什麼指標才能有意義地評估人員績效，以及應該如何實施這些新的評估指標？



如今，新的組織等式需要考慮企業和**人才永續發展**之間的平衡—為企業和員工創造共享、相輔相成的產出。業務成果定義了工作品質、價值或結果，以及工作如何為組織創造價值。人才永續發展是指組織在多大程度上員工創造了作為人的價值，使他們擁有更高的健康和福祉、更強的技能和就業能力、可持續薪酬的好工作、晉升機會，以及更高的歸屬感、公平感和更強的使命感。

畢竟，組織本質上是在兩個領域中競爭：業務領域和人才管理領域。領導者應充分利用人才與業務成果之間的聯繫，以提高在這兩個領域取得成功的可能性（圖 2）。

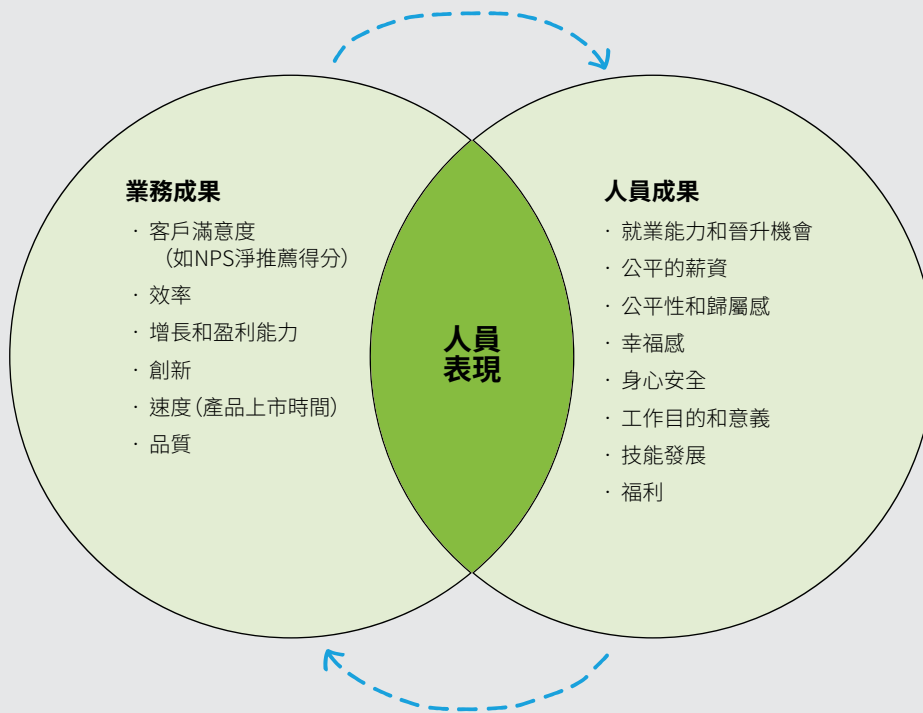
當組織利用其收集到的員工資料來造福於每個人時—員工個人、團隊和小組、組織乃至整個社會，就創造了共享價值。每個層級創造的價值都可以透過不同層級之間流動來不斷強化和放大其他層面創造的價值。

以日立公司提高員工幸福感的實驗為例，我們不難發現，在員工個人層面創造的價值，能夠直接反應到企業層面，其直接表現是收入和利潤的增長。這並不是一場零和賽局：原本旨在實現更高成本節約或品質改進等效益的組織措施，也可以提高員工滿意度和績效。例如，一家大型能源機構最近在計畫辦公室搬遷時，使用工作場所資料來分析不同群體

圖2

### 在人員績效時代，業務成果和人員成果相輔相成

典型的衡量指標可能包括：



資料來源：Deloitte分析

所處位置以及如何相互影響。它發現隨著跨職能團隊變得更加分散，他們非正式互動越來越少，反而變得太過於依賴偶爾舉行的正式會議。該組織利用這發現，在辦公室搬遷過程中審慎規劃團隊成員的位置，以創造更多非正式聯繫機會，從而提升了團隊歸屬感並且他們的工作流程效率提高了 5.3%<sup>12</sup>。

繼續來看看這種共享價值的化學效應是如何在一家大型汽車供應商中發揮作用。該公司部署基於 AI 的影片分析技術提高了工廠營運的能見度。分析表明，生產線上現存的工作站佈局拖延了運行速度，並造成員工疲勞。該組織利用這些發現重新佈置工作站，減少閒置時間和總體生產時間。分析結果幫助企業做出直接影響員工福祉的科學化明智決策，同時也改善產能規劃、品質改進、勞動力管理和流程設計與布局等方面，工廠的營運產品經理也發現生產線員工的幸福感和健康狀況和生產率都得到提升<sup>13</sup>。

### 各組織皆能採用人員績效指標

儘管有許多工作和工作場所資料被用於推動、提高組織中人員績效的例子，但普遍的說法傾向於將員工和組織視為對立面。在工作和勞動力資料收集和使用方面，果去往往假設員工反對任何類型的監控，而高階主管則傾向於追蹤所有可能的指標，甚至不惜侵犯隱私。然而，Deloitte 對量化組織的研究表明情況未必如此：員工和高階主管在如何利用工作和工作場所資料提升組織績效、造福雙方的問題上，觀點出奇地一致<sup>14</sup>。

例如，大多數員工和領導者都認同，新興的資料來源對企業營運效率以及員工績效都產生了正面影響（圖 3）<sup>15</sup>。

此外，員工和領導者對於企業應當搜集及避免搜集哪些資料來源的意見也高度一致。例如，兩組中均有超過四分之三的人贊同從員工的電子郵件和日曆中收集資料。然而，對於其他資料來源，如定位技術或對外部網站（如社交媒體和個人郵件）的監控，兩組均表現出了一定的擔憂<sup>16</sup>。

---

### 《量化型組織》

---

Deloitte 的《**量化型組織**》研究深入分析了組織採取策略性方法來衡量其應當衡量、而非僅能衡量的內容之重要性。該研究透過對全球企業高階主管深入訪談、對 2000 名員工和領導者全球調查、對 50 多個案例研究以及對 30 個截然不同使用案例深入分析，其系列研究報告顯示：當組織負責任地使用新興資料來源和 AI 工具時，能為員工、組織乃至整個社會創造共享價值。

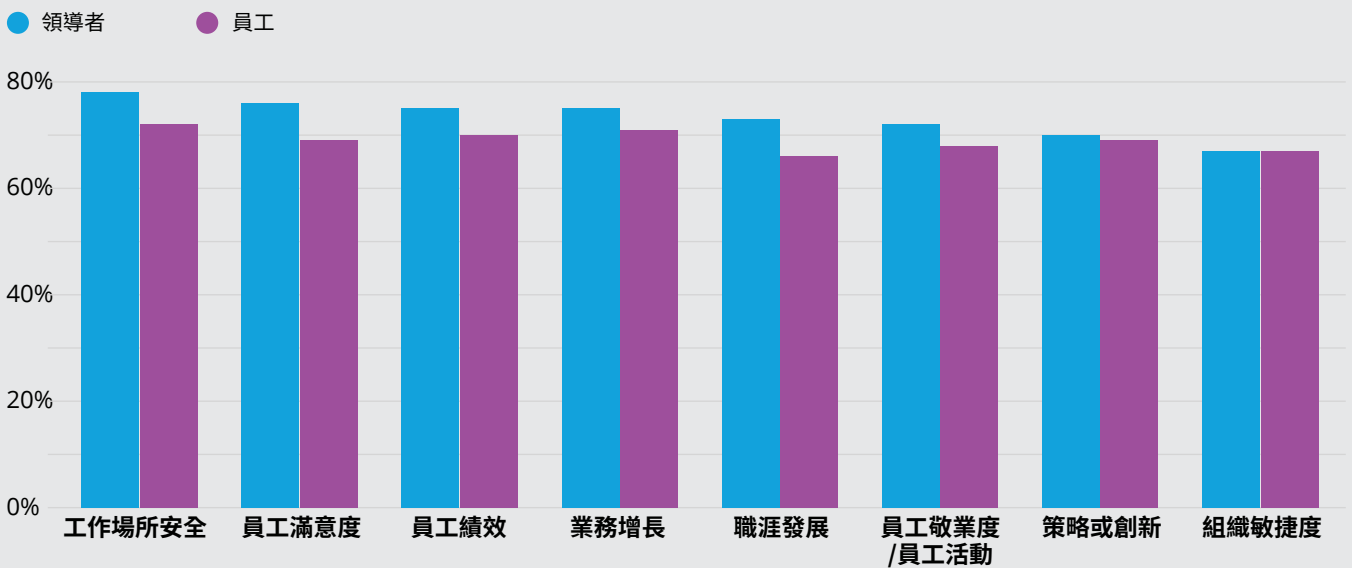
這種認知之一致性可能為領導者開啟了一扇關鍵的機會之窗，以釋放工作和勞動力資料在衡量人員績效方面的潛力。儘管我們最近的《**量化型組織**》研究表明，員工對其組織的資料收集方法的信任度相對較高，但同時也表明這種信任是相對脆弱的：對於組織以負責任的方式使用資料的信任度，員工間的調查結果低於領導者間的調查結果（70% vs. 93%）<sup>17</sup>。

在這方面，以透明的方式告知收集和使用資料的方式和原因，並讓員工選擇加入或退出是相當重要的：不難想像，如果是基於安全考慮，為使設備能自動停止運作，員工並不會反對使用定位技術來偵測員工是否身處於危險工作場域。然而，除非領導者繼續投資，建立員工信任感，並透過資料收集技術創造共享價值，否則在組織實現理想之前，機會之窗可能就已經關閉。

圖3

## 員工和領導者在「資料對企業和員工產出結果有積極影響」這點上有著相似看法

認為其組織目前嘗試充分利用新資料後，產出結果有所改善或顯著改善的受訪者百分比



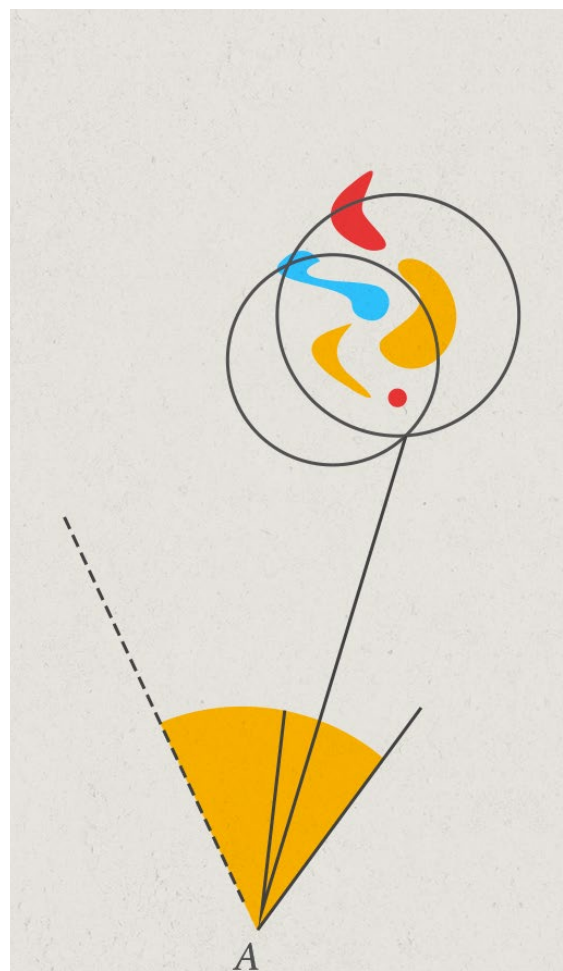
資料來源：2023 Deloitte 《量化型組織》研究

儘管員工和組織在工作和勞動力資料應用上的觀點比普遍認知更為一致，但資料的使用仍充滿複雜性。在採用新的衡量標準和利用新的勞動力資料來評估個人績效時，組織必須審慎確定**哪些資訊應公開、向誰公開以及如何公開**—同時考慮到員工意願、為員工提供利益以及其他負責任的資料收集方法等關鍵要素。這些措施至關重要，因為它們直接關係到潛在利益：根據我們對《量化型組織》調查資料的預測分析，對組織資料管理方法的信任可以將業務增長改善的概率提高約 50%<sup>18</sup>。

### 為關注人員績效奠定基礎

利用工作和勞動力資料衡量人員績效的轉變仍處於起步階段，因為企業仍在確定哪些指標最適合他們的行業和企業具體需求。大多數受訪者 (53%) 認為，他們所在的組織正處於尋求更好的方法來衡量員工績效和傳統組織效能以外價值的前期。僅有 8% 的受訪者表示，他們的組織在這領域處於領先地位。但是，企業現在就可以採取一些措施，為轉向使用人員績效衡量標準奠定基礎。

- **與員工共同制定衡量標準和解決方案。**組織可透過讓員工針對哪些人員績效指標應被優先考慮提出意見、以及對資料分析可能產生的洞察做出回應的過程中與員工建立互信。我們可以透過一個例子來理解這種合作關係：一家石油天然氣公司使用壁掛式鏡頭觀察維護和製造設施旁的員工和資產，AI 將匯總的匿名影片資料轉化為對生產力模式的洞察。員工們從一開始就參與其中，並願意加入到資料收集的過程，查看 AI 的分析結果，並共同參與解決問題，探討如何利用資料改善他們的工作體驗和結果。其中一組資料洞察讓員工改造了幾個休息區，增加休息頻率以減少疲勞，這些措施也提高了他們的工作效率<sup>19</sup>。
- **測量你應該測量的，而不僅僅是你能夠測量的。**對於組織而言，最重要的人員績效指標會因行業、地理位置、勞動力以及組織營運方式而異，可能需要進行一些實驗才能找到業務與員工永續發展成果之間的平衡點。例如，在客服中心組織效能通常是透過每次電話時間或銷售達成數量來衡量。但當人員績效成為首要關注點時，客戶滿意度、客戶留存率和追加銷售等指標就能讓客服中心經理更好地瞭解員工的表現。企業應繼續關注其資料收集工作的「動機」並捫心自問：僅僅因為指標能夠被測量，就真的需要被測量嗎？例如，物流領域內關注安全或員工疲勞的指標不一定是錯誤的衡量標準，但如果指標衡量的目的是為了改善員工的工作條件，則能更加以人為本。Deloitte 的《量化型組織》研究表明，若預設的策略目標不是基於員工資料做出的，員工可能會不信任組織收集和使用資料真的是在為其謀福利<sup>20</sup>。制定清晰的資料收集目的並將其直接連結至組織策略和目標可以在很大程度上贏得員工的信任。
- **在你的績效管理方法中採取這些做法。**傳統績效管理如果對員工的期望不明確或不切實際，加上人為評判出現偏誤的可能，那麼傳統績效管理就可能是一個具有挑戰性的過程。例如，每年只進行一次績效考核可能會導致「近因效應」，即只有員工最近的活動才會被納入評估。隨著組織不斷向關注人員績效轉變，組織的績效方法也應從管理演變為發展。AI 工具可以幫助領導者重新定義績效，而不僅是輔助績效。這些工具不僅可以收集真實無偏誤的資料，促進基於數據的績效評估對話，且生成式 AI 工具還可以在總結及合成多源資料方面發揮關鍵作用。當領導者向員工解釋 AI 是如何在績效考核中被應用時，這種資料驅動的系統有助於保持透明度和建立信任。此外，AI 還可以充當員工的教練，根據他們的既定績效結果提供客製化回饋。



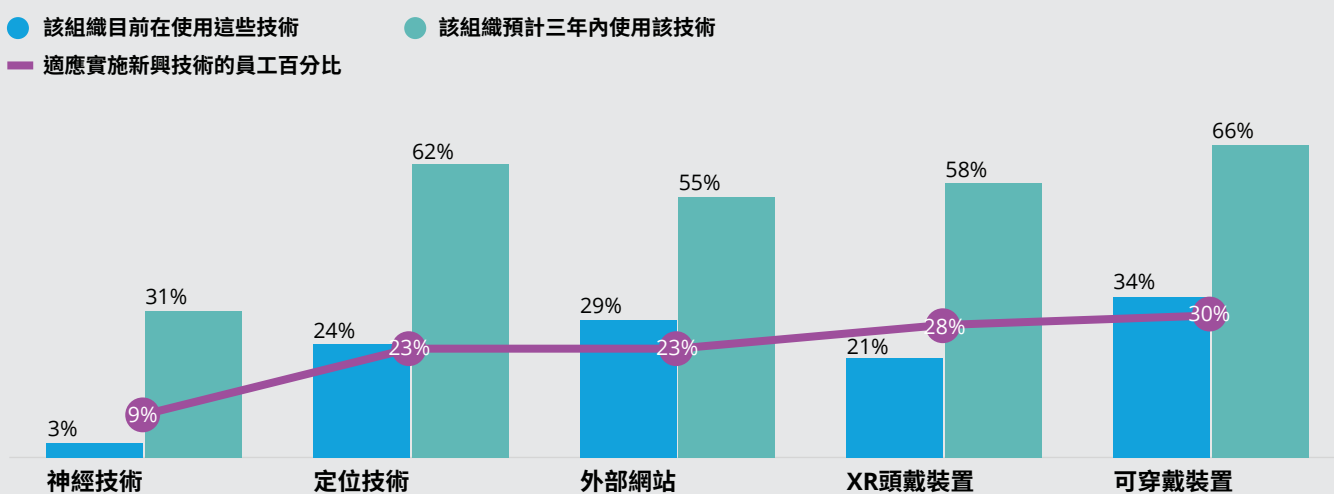
- **將新的衡量標準納入人才生命週期其他領域的流程中。**隨著組織不斷向應用人員績效衡量標準靠近時，應仔細考慮如何更好地利用這些資料來改善員工工作和體驗。組織應考慮關注哪些人性驅動因素，從而調整團隊領導者與員工和團隊溝通。這過程始於試驗，因為組織和團隊會發現，在什麼樣的脈絡下交流哪些指標，可以創造出他們所追求的人才和業務成果。
- **建立負責任的資料和 AI 使用方法。**負責任的資料使用方法會告訴員工他們的個人資料是如何在組織範圍內被共享，以及如何幫助組織遵守與資料使用相關、不斷變化的全球資訊安全要求。這些措施可能包括增強資料收集類型和目的的透明度，確保對隱私和資料完整性的尊重，並在適當或必要的情況下獲取員工的同意。例如，匯總和匿名化資料有助於維護員工的隱私。雖然 AI 可以成為評

估和改進人員績效指標的寶貴工具，但如果使用不當，也會損害組織的聲譽和績效。因此，組織應基於多維的道德倫理框架來管理 AI 的潛在風險與利弊<sup>21</sup>。

- **現在就制定計劃，解決新興技術應用下所帶來的擔憂。**雖然我們的《量化型組織》研究表明，員工相對較能適應從已知技術(如電子郵件、日曆和其他傳統技術)收集資料，反之從新興技術如可穿戴裝置、XR( 延展實境 ) 頭戴裝置中收集資料則令員工顯得較為不安<sup>22</sup>。但是大多數領導者仍表示，他們希望在未來幾年內使用這些新興技術收集資料(圖 4)。這可能會使領導者和員工產生矛盾，並威脅到組織內部的信任感。領導者現在應該計畫如何努力消弭這項差距，同時重視員工的隱私權，並強化專業資料收集與個人資料收集之間的界限。

圖4

### 員工不太適應採用新興技術收集資料，但領導者預計未來三年會更頻繁地使用這些技術



資料來源：2023 Deloitte 《量化型組織》研究

## 人員績效：一個不斷發展、能讓員工和組織更強大的方法

雖然將大量工作和勞動力資料轉化為有效的人員績效衡量指標尚處於初期階段，但現在正是採取行動的時刻。具遠見的組織應該共同協作，制定出以人為本的績效評估體系，並透過數據政策與員工一起推動這些衡量指標的使用，同時在整個過程中建立信任。如果無法這樣做，無論是自上而下地推行政策和方法，還是繼續依賴過時的員工績效評估標

準，都可能導致吸引和留才方面遭遇挑戰。此外，組織對組織效能的過度關注可能會意外地對員工福祉和心理健康產生負面影響，並可能導致對真正創造組織價值因素之誤判，這種誤判可能會帶來災難性的後果。

另一種選擇更加誘人。當組織將人員績效融入所有管理方法中時，它們不僅能夠增強業務成果，還能對組織內外的每個人產生積極的影響。

---

### 研究方法

《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》蒐集了來自 95 個國家、14,000 名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年 Deloitte 的研究還增加了對員工和

高階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球 1,000 名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以

了解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

---

## 註釋

1. Satomi Tsuji, Nobuo Sato, Keita Shimada, Koji Ara, and Kazuo Yano, "Happiness planet: Support system for promoting management objectives in partnership with employees," *Hitachi Review* 70, no. 1 (2021), pp. 78-79.
2. American Psychological Association, "Psychological capital: What it is and why employers need it now," August 21, 2023.
3. Suchit Leesa-Nguansuk, "Hitachi's AI for employee joy," *Bangkok Post*, February 7, 2020.
4. Tsuji, Sato, Shimada, Ara, and Yano, "Happiness planet."
5. Bernard Marr, "The best examples of human and robot collaboration," *Forbes*, August 10, 2022.
6. Paulina Borrego, "Multinational energy company improves culture & retention through office redesign," Humanyze, January 19, 2023.
7. Greg Newman, "How organizational network analytics is transforming diversity and inclusion through data," HRZone, July 10, 2019.
8. Joy Trinquet, "It's a tall order: Digital twins deliver modernity to out-of-date buildings," Verdantix, August 18, 2022.
9. Alejandro de la Garza, "This AI software is 'coaching' customer service workers. Soon it could be bossing you around, too," *Time*, July 8, 2019.
10. Deloitte, "Fall 2023 Fortune/Deloitte CEO survey insights," accessed December 2023.
11. Jean Brittain Leslie and Kelly Simmons, "The paradox of 'productivity paranoia': 6 ways to trust employees without sacrificing results," *Quartz*, April 17, 2023.
12. Alexa Lightner and Paulina Borrego, "Energy company improves culture & productivity after strategic M&A," Humanyze, March 21, 2023.
13. John Sprovieri, "Video analytics help auto parts assembler improve cycle time," *Assembly Magazine*, December 18, 2022.
14. Deloitte, "Unlocking the potential of the quantified organization," 2023.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. SLB, "Digital equipment monitoring with OneStim," May 2, 2018.
20. Deloitte, "Unlocking the potential of the quantified organization."
21. Deloitte, "Trustworthy AI™: Bridging the ethics gap surrounding AI," accessed December 2023.
22. Deloitte, "Unlocking the potential of the quantified organization."

---

## 致謝

感謝 Joan Goodwin、Gary Parilis、Brad Kreit、Steve Hatfield、Brittany Bjornberg、Sarah Hechtman、Cara Traub 對本章的指導與貢獻。





# 透明度悖論： 在信任方面，能否做到少而精？

提高透明度可以幫組織建立信任，但也可能削弱信任。為確保透明度對組織有益而無害，領導者應牢記哪些要點？

Jason Flynn、Sue Cantrell、David Mallon、Lauren Kirby、Nicole Scoble-Williams

信任很重要：它是一種看不見、摸不著的人際關係「黏著劑」，維繫著組織、員工和社會的蓬勃發展。員工和組織之間的信任可能比以往任何時候都更加重要。但對於許多組織來說，如何建立和維持信任一直以來都是個難題。

人們普遍相信，透明度是達成信任的關鍵驅動因素。「透明度越高，信任度就越高」，已成為不爭的事實。在《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》的調查中，86% 的受訪領導者表示，組織透明度越高，員工信任度就越高。這觀點並非毫無依據：研究表明，某些透明度的實踐方法確實有助於增進信任。例如，Deloitte 研究發現「透明度」，即僱主使用直截了當、通俗易懂的語言與員工分享重要資訊、目的和決策，是信任的關鍵因素<sup>1</sup>。人們普遍認為，與員工、客戶、投資人和其他利害關係人自由分享有關決策、結果、策略和實踐成果的資訊是一件好事<sup>2</sup>。

但事情並非如此簡單。信任和透明度之間的關係要複雜微妙得多。傢俱公司 Steelcase 首席執行長 Sara Armbruster 在最近談話中表示：「信任對我們來說非常重要，透明度與信任在許多方面相輔相成。但是如果你要宣導推行較高的透明度，你就需要有所相應制度來解決所有出現的問題。」

一些組織發現，如果透明度處理不當，可能會嚴重破壞信任。在組織環境中，透明度通常等同於從領導層向其他所有人傳遞訊息。然而，隨著數位技術發展，團隊內部的透明度也有所提高，員工訊息也變得更加透明。現在，科技技術幾乎能讓組織中每個人和每件事對幾近所有人都保持透明。隨著我們頻繁使用智慧型設備，員工留下的數位軌跡也不斷增加，這些數據可以透過 AI 進行分析，並以極低的成本共享。

圖1

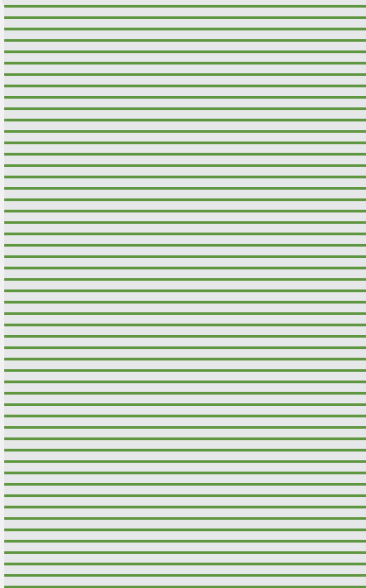
## 「知」與「行」的差距：受訪者明白利用透明度悖論建立信任很重要，但很少人實行並獲得進展

針對「日益重視員工與組織之間關係的信任和透明度，對貴組織的成功有多重要？」和「貴組織在解決該問題上處於何種階段？」兩個問題的受訪者回答百分比

88%的受訪者認識到建立信任的重要性



52%的受訪者正採取行動



13%的受訪者取得了顯著成效



能夠消弭知行差距的組織更有可能提升人員績效

**2x** 實現預期業務成果的可能性  
提高了2倍

**2.4x** 取得積極人員成果的可能性  
提高了2.4倍

註：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光說不練》一書中引入了“知行差距”的概念，這概念與企業績效密切相關。  
\*業務成果是指實現或超越財務目標；人員成果是指為員工提供有意義的工作。

資料來源：Deloitte 2024 全球人力資本趨勢調查

數據幾乎可以涵蓋組織內發生的各種情況：

- 員工在電腦前的工作時間、行為和效率
- 員工的動機和情緒狀態
- 員工與客戶或同事交流時的情緒聲調
- 工廠車間內的移動和互動情況
- 司機駕駛的距離和路線
- 與組織文化、歸屬感和包容性相關的員工行為
- 現場工作人員的人身安全情況
- 誰在討論什麼話題、在何時與透過何種管道

如果說之前透明度是讓領導者可以注意到組織的特定層面，那麼現在的透明度則可以讓所有人更全方面的了解組織。

領導者可能會對這種透明度產生濃厚興趣，因為它能使組織和員工的工作變得更為清晰。然而，這種新型的透明度同時帶來了機會與風險。一方面，如果管理得當，利用透明度可以創造新機會來**衡量和激發員工潛能**，並為員工個人和組織共同創造價值。另一方面，也同時存在濫用透明度的可能，例如侵犯隱私、AI 監控、以及試圖控制員工的行為。

新技術能夠提高透明度，為領導者提供一系列強大的工具（如圖 2）。根據 Deloitte《量化型組織》研究，許多員工和組織對這些工具可能帶來的積極影響持有相似看法。雙方都認為，這些新

的透明數據之廣泛應用有助於提高員工績效和工作滿意度，保障員工的安全和職業發展，並促進創新能力和組織敏捷性提升<sup>3</sup>。為了有效利用這些新數據，就得深入理解透明度與信任之間的關係。理解這種關係正變得越來越重要：我們的研究顯示：86% 的受訪員工和 74% 的受訪領導者表示信任和透明度在員工與組織的關係中變得日益重要，他們將其視為非常關鍵或至關重要的因素。實際上，在我們研究的七大趨勢中，這趨勢的重要性位列第一，並被認為是今年和未來三年對組織成功影響最大的因素。

領導者應當與員工合作，對於哪些資訊應該透明、為何透明，誰的資訊應該公開、向誰公開以及如何公開等重要問題進行謹慎思考。

## 信任的重要作用

和透明度一樣，信任也是雙向的<sup>4</sup>—員工對領導層有信任議題，領導層也對員工有信任議題。

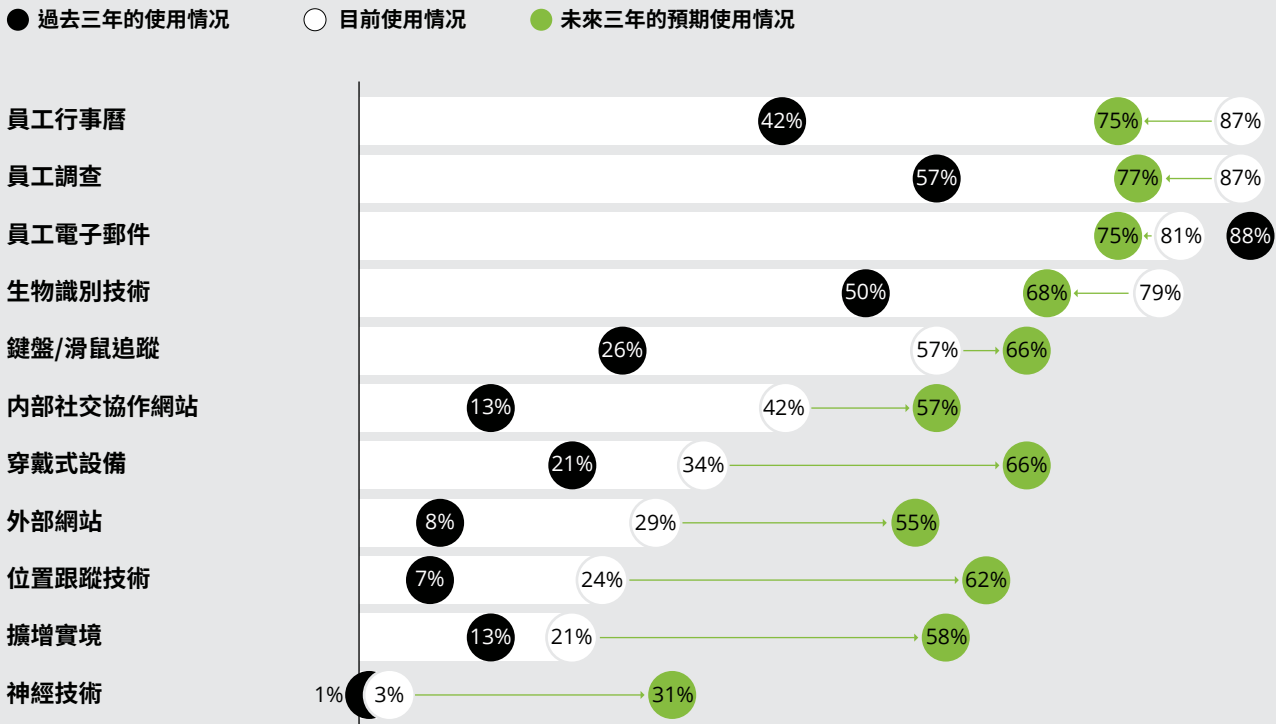
在心理學和社會學領域，信任通常被定義為一種信念，即相信他人不會對自己造成傷害，並且可以有**有益、誠實、公平和可靠**的方式相互對待。從本質上而言，信任包含了一種坦誠的意願，以及基於合作和共同利益而依賴他人的意願，即相信人們會以對方最大利益為出發點行事<sup>5</sup>。然而，通常需要在感受到同理心和心理安全感的前提下方能實現相互坦誠。儘管信任的形成受到多種因素影響，但 Deloitte 將信任定義為高能力和正向意圖所帶來的結果，並以**能力、可靠性、人性化和透明度**作為基礎<sup>6</sup>。

如果說以前的透明度是讓領導者可以注意到組織的特定層面，那麼現在的透明度則可以讓所有人更全方面的了解組織。

圖2

## 先進技術使工作和員工數據更加透明化

過去三年內，貴組織使用了以下哪些技術和資源來收集員工數據？目前正在使用哪些？未來三年將使用哪些？



資料來源：Deloitte 2023《量化型組織》研究

當前，眾多趨勢的交匯使信任受到威脅。真假資訊無所不在，客觀事實往往被個人觀點取代，而數位安全和數據隱私風險普遍存在。這些趨勢讓員工面臨個人資訊或錯誤資訊可能被公開並造成損害的風險，進而導致員工對組織是否值得信任持謹慎態度。與此同時，與外包、併購、裁員、商業模式轉變、數位轉型、恢復實體辦公等變革，也會在員工群體中產生不信任感。其他影響信任的因素還包括：

- **組織和員工面臨的不確定性增加：**員工對未來的不確定感越強，就越依賴信任來獲得安全感和確定性。
- **傳統界限的消失：**隨著工作和工作場所中傳統界限的消失，信任（也許比文化更重要）正在成為一種維繫組織凝聚力和使命一致性的手段。尤其是當組織面臨如何定義工作、以及在無邊界環境中人員該如何運作的問題時，信任可以為決策建立共同基礎。

## 信任的四大要素

根據對近 500 個品牌的客戶和員工展開的 40 多萬份調查回饋、深度焦點小組訪談、與致力於建立信任的領導者的對話，以及對信任得失情況的案例研究，Deloitte 將信任歸納為四個要素<sup>7</sup>：

- **人性化**：展現同理心和善意，對每個人都公平對待。
- **能力**：創造優質體驗、產品 / 服務
- **可靠性**：始終如一地兌現承諾和體驗

- **透明度**：使用直接了當、淺顯易懂的語言公開分享訊息、目的和決策

一直以來，信任對於組織成功都很重要，而且其重要性似乎在逐年增加。

- Deloitte 研究表明，被視為「值得信賴」的公司比競爭對手的市值高出四倍<sup>8</sup>。
- 被全美信任協會 (Trust Across America) 和優質股東倡議組織 (Initiatives on Quality Shareholders)

評為值得信賴的公司，股價最近五年來表現比標普 500 指數高出 30% 至 50%<sup>9</sup>。

- 在具有高信任度的公司裡，員工離職 50% 的可能性降低了 50%，被有效激勵的可能性提高 180%，承擔額外責任的可能性提高 140%，工作效率普遍更高，對工作的滿意度更高，身心也更健康<sup>10</sup>。

- **生成式 AI 和其他形式的自動化**：隨著科技將機械性的任務自動化，**同理心和好奇心等人類能力** 越來越能將產業的領導者與其他企業區分開來——想讓員工表現出這些能力，得先讓他們信任，他們的工作將被組織用於實現互惠互利的目標。值得注意的是，AI 本身也面臨著信任缺失的問題：Deloitte 研究顯示，當組織提供 AI 工具時，員工認為僱主較無同理心和人情味的感受，最高提升了 2.3 倍之多<sup>11</sup>。

面對這些挑戰，在處理員工關係時，員工的信任度可能比員工敬業度更重要。許多組織使用員工敬業度作為衡量員工與組織關係的指標。然而，信任度可能是衡量這種關係的更好方法。敬業度只能衡量員工是否願意為組織付出或貢獻，而不是員工對組織願意支持員工利益的信任程度。另一方面，信任度或許能夠更好地評估員工是否能從與組織的關係中得到他們所需要的。

## 我們提到的「透明度」是指什麼

透明度正在成為一種日益普及的趨勢。例如，對薪酬透明度的要求已導致美國的八個州制定了薪酬

範圍透明度的法規<sup>12</sup>，自 2020 年以來，這些州招募資訊中的薪酬透明度提高了一倍以上<sup>13</sup>。而在全球範圍內，薪酬的透明度也在不斷提高<sup>14</sup>。與此同時，更多僱主正在公開分享曾經列為保密的資訊。例如，戶外用品公司 Patagonia 揭露了其外部供應鏈，以向消費者展示公司對氣候變化的承諾<sup>15</sup>；管理軟體公司 Asana 向員工公佈了董事會會議紀錄，以便員工明確公司的策略重點<sup>16</sup>。部分公司甚至允許所有組織成員查閱公司財務紀錄、高階主管會議紀錄或錄音等內容，以便他們對組織的方向和決策進行權衡。

事實上，這些透明度背後的原因可能各不相同。戶外用品公司 Patagonia 和管理軟體公司 Asana 正是我們所說的主動透明的例子，領導者或員工有意選擇分享資訊，以提升信任、責任感、決斷力，或實現互惠互利的結果。另一方面，被動透明則是由於立法或監管的變更，促使領導者公開先前被嚴格保密資訊的結果。最後，強制透明通常涉及收集和 분석員工或高階主管的相關訊息，而作為組織已揭露的總體政策之一，在員工和高階主管不知情或無須另行同意的情況下收集分析其資訊。員工也會影響到公司的強制透明，例如，透過社交媒體或其他管道公開分享組織或其領導者的相關訊息。

對於信任和透明度的日益關注，被認為是今年和未來三年對組織成功影響最大的趨勢。

## 您的組織應更謹慎地考慮透明度的徵兆

- 您的組織正迅速採用透明度技術(例如,感測器和連網設備;基於員工電子郵件、行事曆和協作網站的數據分析;AI 和機器學習)。
- 您擔心員工會因為感覺受到監視而做出掩飾、裝模作樣或其他反應。
- 員工對組織引用新獲取的數據進行績效管理決策感到抵觸。
- 員工對「數據是否被負責任的使用或能否給員工帶來利益」存疑,而選擇拒絕提供數據。
- 您的員工正處於訊息過量的狀態,從而導致職業倦怠和決策遲緩。

### 在使用監控軟體的企業中,員工流動率幾乎是未使用監控軟體企業的兩倍。

儘管主動透明的趨勢日益顯著,但近期針對透明度的措施大多是被動透明或強制透明<sup>17</sup>。而直到最近,透明度的方向(即誰與誰分享資訊)主要是單向的:組織和領導者向員工分享資訊。但如今,透明度也可以反其道而行。隨著新技術的出現,員工們越來越多主動或強制透明地分享資訊。雙向透明的簡化檢視如圖 3 所示。

隨著技術的發展,領導者能夠針對工作和員工獲得更高的透明度,許多組織也急於利用這些技術。有研究顯示,受訪組織平均從 400 種不同來源收集數據,包括電腦、智慧手機、網站、社交平台等<sup>18</sup>, Deloitte 的《量化型組織》研究顯示,絕大多數組織已經在收集電子郵件和行事曆數據,並有可能在不久的將來開始從其他來源收集數據,如可穿戴設備、生物識別技術和定位工具(考慮到透明的數據實踐和對潛在員工隱私問題的尊重<sup>19</sup>)。

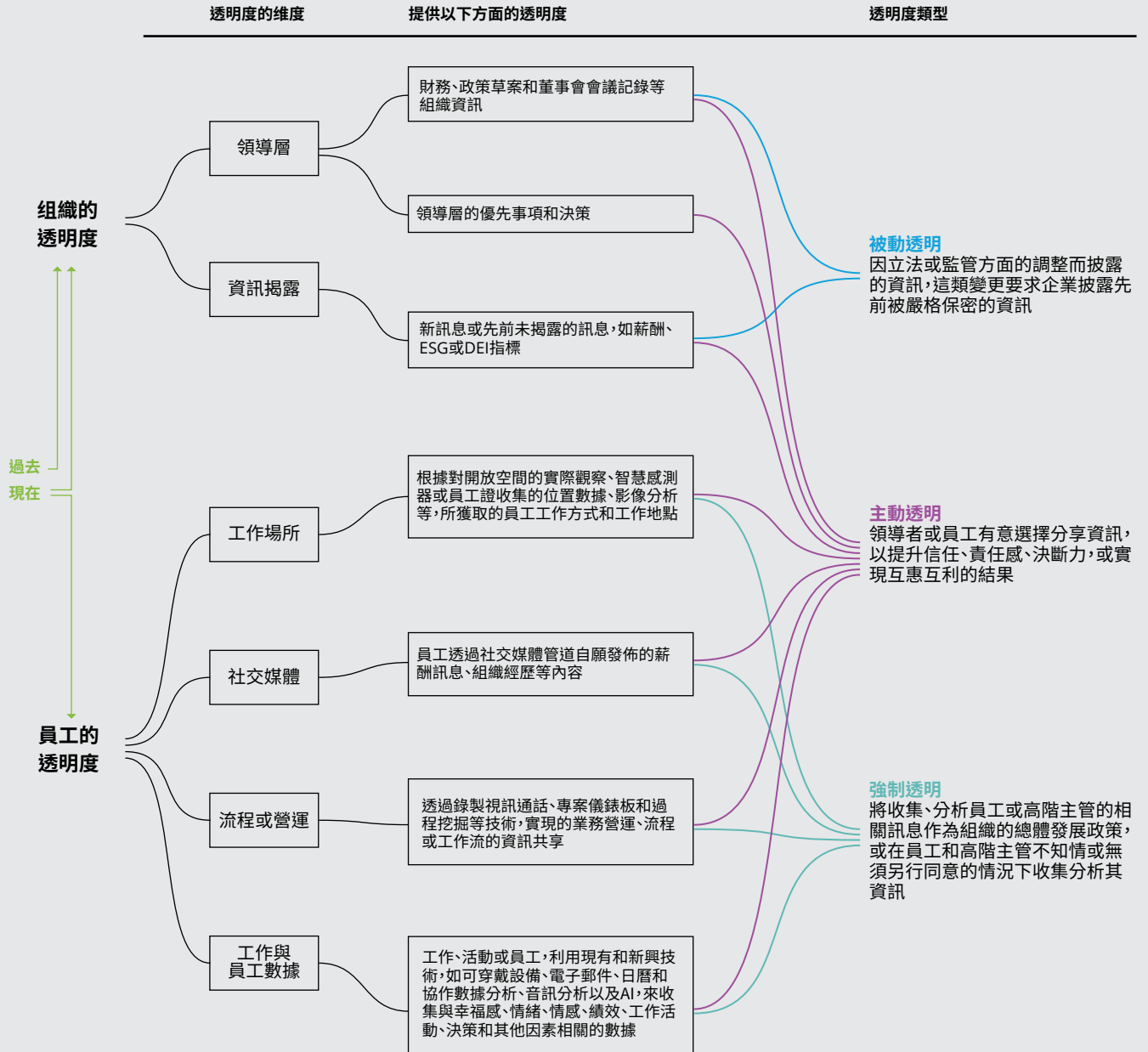
這種全新的透明度是有利還有弊,將取決於使用方法。如果將強制透明用於監控員工並與懲罰機制掛鉤,可能會破壞之間的信任。目前,78% 的受訪雇主表示,他們正在使用遠端工具監控員工<sup>20</sup>。研究顯示,在使用監控軟體的企業中,員工流動率幾乎是未使用監控軟體企業的兩倍<sup>21</sup>。

然而,也有許多有益的例子,如利用員工數據和讓 AI 作為教練來幫助員工發展,或利用可穿戴設備和智慧感測器跟蹤和改進員工的安全作業規範。舉例而言,英國一家跨國零售配送中心透過將 AI 與影像監控系統來識別不安全事件,並在最初三個月內將安全事故減少 80%<sup>22</sup>。

值得注意的是,組織不應該為了透明而透明,也不能假設透明度會自然而然地帶來信任。透明度的反面正是隱私,由於技術和社會的發展,尤其是社交媒體的興起,員工更容易遠距、快速、長期地分享潛在的有害資訊,因此更高度的開放是有風險的。與透明度相比,隱私有時候是獲取信任的更好途徑。而當更高度的開放成為一種選擇時,就需要在集體安全和共同利益方面贏得更多信任。正確的做法至關重要,因為艱難贏得的信任很容易就會消失。舉例來說,有助於組織提高員工透明度的舉措通常需要犧牲隱私,無論是共用員工幸福感的相關數據,還是監控員工的電腦使用時間,這些舉動都有可能削弱而非建立信任。

圖3

# 透明度不再是單行道



資料來源：Deloitte分析

僅有 37% 的受訪員工對組織在處理工作和員工數據方面的責任感表達了高度信心。

透明度還有其他潛在的不利之處，例如：

- **上有政策，下有對策。**社會科學家發現，員工會採取各種手段以應對透明度要求，通常是為了自我保護或操縱局勢以謀取私利。這些手段包括不誠實、隱瞞、欺騙、掩飾、裝忙、弄虛作假等，例如使用滑鼠移動程式來欺騙組織效能跟蹤軟體<sup>23</sup>。但逃避透明度的不僅僅是員工，組織亦是如此。例如，部分企業為了遵守薪酬透明法規，會在招聘資訊中為某個職位標註出較大的薪酬範圍，比如「5 萬到 25 萬美元之間」，這導致這些資訊對求職者沒有任何幫助<sup>24</sup>。
- **對決策產生負面影響。**為決策過程提供更多的數據和關注度可能會導致資訊過量、無止境的辯論、事後猜疑和權責落差 – 在這種情況下，掌握重要資訊的人，卻沒有明確的權責聰明地運用這些資訊。除了減緩決策速度外，如果沒有分享決策背後的邏輯與道理，員工還可能對已分享的資訊產生錯誤的解讀<sup>25</sup>。
- **阻礙創造力。**認為自己的想法和嘗試可能被公開的人，會經歷「聚光燈效應」的現象。他們可能傾向於避免風險和嘗試新事物，從而影響創新。哈佛商學院領導力與組織行為學教授 Ethan Bernstein 曾指出，創意工作者會受到聚光燈效應的影響。除了聚光燈效應外，Bernstein 還發現，許多員工會向管理層隱瞞自己最具創造性的想法，只因他們不想由於偏離組織規範而受到懲罰<sup>26</sup>。

## 以建立信任的方式使用透明度

目前，許多組織正處於應對新的透明度形勢及其對隱私和信任產生影響的早期階段。當被問及組織是否正在解決與員工之間的信任和透明度問題時，僅有 13% 的受訪者表示他們在這領域具備領先地位。

受訪者認為，最大的挑戰在於內部制約因素，如文化、領導層缺乏一致性或承諾。

那麼，組織應該如何利用透明度來建立信任，而不是破壞信任呢？

首先，組織需要將透明度和隱私放在同等重要的位置上討論。通常情況下，這兩者並不會被同時提及。透明度主要由高階主管和資訊技術部門管理，而隱私通常由法務和人力資源部門負責。在每個組織內，跨職能的溝通與治理對於實現恰當的平衡至關重要。這種平衡基於組織自身的文化、價值觀和決策實踐，並且會因為組織所處地理位置、行業或生命週期階段而有所差異。我們需要從「最適合」的角度來思考問題，而並非僅僅追求「最佳實踐」。

其次，組織應該讓員工與領導者一起探討哪些訊息應該透明、為何透明、對誰透明，以及如何實現透明。正如我們在《Deloitte 2023 年全球人力資本趨勢》<sup>27</sup> 報告中「管理員工數據」這章所討論的，共同制定透明的實踐準則，並確保透明度是出於自願而非強制。這將有助於構建相互信任的關係，並提供途徑以理解員工對透明度的需求和期望。

特別是員工和領導者可以共同創建負責任的透明度實踐，使員工和組織互利互惠，允許員工選擇是否在特定時段、特定目的下進行數據收集，並讓員工能夠質疑可能不正確的數據，或對數據的使用方式提出關切。

員工在認識到透明數據共享能夠帶來個人利益時，更傾向於接受這種做法。諮詢公司 Gartner 研究發現，96% 的數位工作者願意接受更多的數據監控，以換取培訓和更多的職業發展機會等利益<sup>28</sup>。同樣，我們的《量化型組織》研究表明，有權選擇是否參與透明度數據收集的員工對組織的信任程度更高，這類員工更可能認為數據收集有助於提升工作成效，並且相對減少員工的假性出勤或隱私侵犯等負面



問題<sup>29</sup>。其他研究顯示，給予員工參與和自主權可以降低員工發生這些負面行為的風險<sup>30</sup>。例如，一家全球醫療保健服務供應商基於員工溝通和協作數據進行了組織網路分析，以優化跨職能團隊合作。員工擁有選擇退出數據收集的權利，最終數據會被匯總和匿名化處理，以保護員工隱私<sup>31</sup>。

那些已經建立員工對透明數據實踐信任的組織將會從中受益：當員工對組織負責任地使用新的透明數據的方法充滿信心時，他們對組織的信任度將提高 35%。但是，企業還有很長的路要走：僅有 37% 的受訪員工對組織在處理工作和員工數據方面的責任感表達了高度信心<sup>32</sup>。

若要在透明度和隱私之間取得適當的平衡，從而增進信任，不妨考慮以下問題。每個問題都相應提供了關於透明度的示例，既包括正面案例（「請這樣做」），也包括可能導致信任問題的案例（「需注意」）。

### 哪些訊息或誰的行為將變得透明？

在決定要公開哪些資訊時，要考慮這些資訊的潛在影響。例如，公開共用組織資訊可能會增進利益相關者之間的信任，但在組織中共用個體情緒相關、高度個人化的員工資訊可能會帶來複雜情況和意外後果。

**請這樣做（需三思而後行）**並關注以下訊息：

- 領導層的優先事項和目標。例如，芬蘭軟體諮詢公司 Reaktor 開設了一個線上論壇，員工可以在論壇上公開討論公司政策和業務決策<sup>33</sup>
- 商業資訊，如財務或營運數據
- 領導層的決策過程
- 如何制定薪酬和其他的員工相關決策

- 鑒於生成式 AI 和其他新興技術對工作的顛覆性影響，當前和未來所需的技能有哪些？

**需注意（請深思熟慮）**並關注以下訊息：

- 領導層會議和其他敏感討論的紀錄
- 制定計畫的詳細過程
- 員工個人資訊，包括工資、健康和幸福感數據，以及情緒感受資訊。例如，如果組織的獎金政策被視為不公平的，那麼獎金透明度可能會引發員工間的嫉妒情緒，並促使他們以交易的心態來看待與組織的關係

### 為什麼必須讓這些訊息透明？

為了讓員工信任掌握自己數據的組織，就需要讓員工理解組織為何要求共享數據，並讓員工獲得相應回報，我們稱之為「有捨才有得」。以提升員工績效為導向，而非以懲罰或強硬執行規範的方式運用透明度，有助於增進信任。

**請這樣做（需三思而後行）**為達成以下目標而增強透明度：

- 為員工創造更好的工作成果：例如，在工廠環境中使用 AI 影像分析技術，來推動人因工程、安全和其他有利於員工的事項改進<sup>34</sup>。
- 讓領導層對社會指標負責，例如公開公平性、多樣性或員工幸福感等指標
- 讓員工的行動與企業目標保持一致，幫助他們做出更好的決策
- 增強員工對於領導層及其推動的願景和策略的信任程度和信心

在為以下目標實施增強透明度之前，**需注意(請深思熟慮)**：

- **讓更多的人參與決策。**除非有明確的期望、標準和決策者，否則讓太多的人參與決策可能會造成資訊過量，更難以問責，使決策陷入僵局<sup>35</sup>。
- **績效管理決策。**例如，將員工的個人績效考核對其他人透明可能會引發紛爭，根據員工個人的獨特數據做出績效決策也是如此(比如透過定位系統來確定員工是否遵守「實體辦公」政策，從而判斷是否扣減工資或限制晉升資格)。
- **監視或懲罰員工。**相比之下，美國壽險公司 Metlife 採用 AI 來指導呼叫中心的工作人員，幫助他們學習和改進工作，而非懲罰員工<sup>36</sup>。

#### 訊息由誰提供，又由誰接收？

關於控制資訊透明度決策的角色是誰，可能會受到資訊透明度範圍的影響，即資訊是在內部還是外部共用；是只與員工個人、其經理或團隊共用，還是與公司領導層共享。讓員工對自己的資訊擁有自主權有助於提供透明度，同時可以增進信任。此外，在決定誰有權獲取資訊時，還應該考慮資訊接收者是否致力於深入傾聽員工心聲，以及是否有能力基於資訊採取行動(比如根據員工的綜合意見回饋進行政策調整)。

若透明度涉及以下訊息，**請這樣做(需三思而後行)**：

- **向員工提供做為工作者上的相關訊息。**這種做法被稱為自我分析指標，是一種有價值的學習工具。例如，一些企業使用 AI 工具來分析員工在客戶會議中的對話內容和情緒語調，透過這些訊息幫助員工更高效地工作。

- **在員工所屬的團隊內提供運作或流程訊息，**如 SCRUM 敏捷開發團隊內的研討或日常例會等場景。

- **為教練提供員工訊息和數據，以幫助員工成長或支持人才的永續發展。**例如，AI 工具可以分析銷售代表的影片，並在情緒、話題覆蓋面和個性方面提供個人輔導。這些影片分析也可以提供給管理人員，以便進一步開展個性化輔導和指導工作<sup>37</sup>。或者，企業也可以透過揭露員工休假或在周末工作的頻率等訊息，來幫助管理者指導員工提升幸福感。

若透明度涉及以下訊息，**需注意(請深思熟慮)**：

- 除非是經過彙總或匿名處理的數據，否則不能提供員工本人或其直屬團隊以外的個人數據。例如，如果組織要求所有的內部溝通都在開放平台上開展，並打著公開可見的旗號公布所有交流內容，那麼員工可能會感到被監視或受到威脅。

#### 如何使訊息更透明？

制定指導方針，讓員工有理由相信他們的相關數據會得到公平地評估和使用。在同意和偏好管理方面採取領先實踐 — 例如，實施臨時性的透明度措施，並在有限的期間內存取數據，以此減輕員工對個人資訊使用方式的擔憂。

執行透明度計畫時，**請這樣做(需三思而後行)**：

- 明確解釋如何揭露和使用訊息。
- 員工有權選擇是否參與，且公司就數據透明化徵詢員工同意。
- 就訊息會如何被評估和使用，制定公平完整的指導方針。

- 讓透明度措施是臨時性的，或讓數據儲存為有限的時長。
- 向員工清楚地解釋，如何根據員工數據做出決策，比如績效、招聘和評估。如果使用 AI 為這些決策提供支持資訊，確保員工瞭解 AI 是如何使用他們的數據、及如何提出建議的。

若透明度計畫有下述特性，**需注意（請深思熟慮）**：

- 對於如何揭露、評估和使用資訊含糊其辭。一家知名新聞機構在辦公桌上安裝了體溫感測器，本意是利用收集到的資訊來降低空間和能源的使用成本。但該機構並未將這意圖清晰地告知員工，員工則將感測器視作監視手段，向管理人員發出了鋪天蓋地的投訴信，並向其他媒體洩露了這負面消息<sup>38</sup>。
- 資料能被用於識別特定個體時。理想的方式是，收集到的個別數據應被匿名化並做匯總處理。
- 在沒有充足的背景資訊與情況下制定的數據收集計劃，因為僅僅是單獨的數據可能會被扭曲解讀。
- 領導層並沒有打算真正採取行動。員工想要確定，組織收集與他們相關數據的真實目的應是為了實現互惠互利。

## 信任和透明度對話

為了建立信任，組織和員工應持續進行對話，使雙方都有理由相信對方是在為自己的最大利益著想。這類對話的重點應該聚焦於：組織和員工將實現何種程度的透明度，為什麼提供透明度對他們來說有是價值的，資訊由誰提供又由誰接收，以及這些資訊將如何被傳遞、評估和使用。

法規能夠指導組織行為，但往往跟不上技術創新快速發展的步伐。因此，在透明度方面，各組織需要制定自己的責任框架。

隨著社會演進和技術的迭代，新的可能性和挑戰不斷出現，組織應當預見到關於信任和透明度的對話需要持續進行。例如，在先進的感測和追蹤技術支援下，行為紀錄變得更加即時且清晰、已成現實。這些技術的洞察力和覆蓋範圍將持續深化和擴展。

雖然這聽起來像是科幻小說的情節，但利用技術解讀和展現個別人類大腦內容的那一天，可能會比大多數人想像的來得更快<sup>39</sup>。那麼，組織和員工將如何合作，來共同應對這些發展呢？這對組織實踐以及組織與員工間的關係具有深遠的倫理上的啟發，也使得「組織如何贏得員工信任」這關鍵問題變得更為複雜。在當下，提出正確的問題有助於組織構建起透明度的相關框架，這樣組織就能夠找出一組建立員工信任的方式、進一步增強各方共同創造更加美好的未來的能力。

## 研究方法

《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》蒐集了來自 95 個國家、14,000 名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年 Deloitte 的研究還增加了對員工和

高階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球 1,000 名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以

了解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人員參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

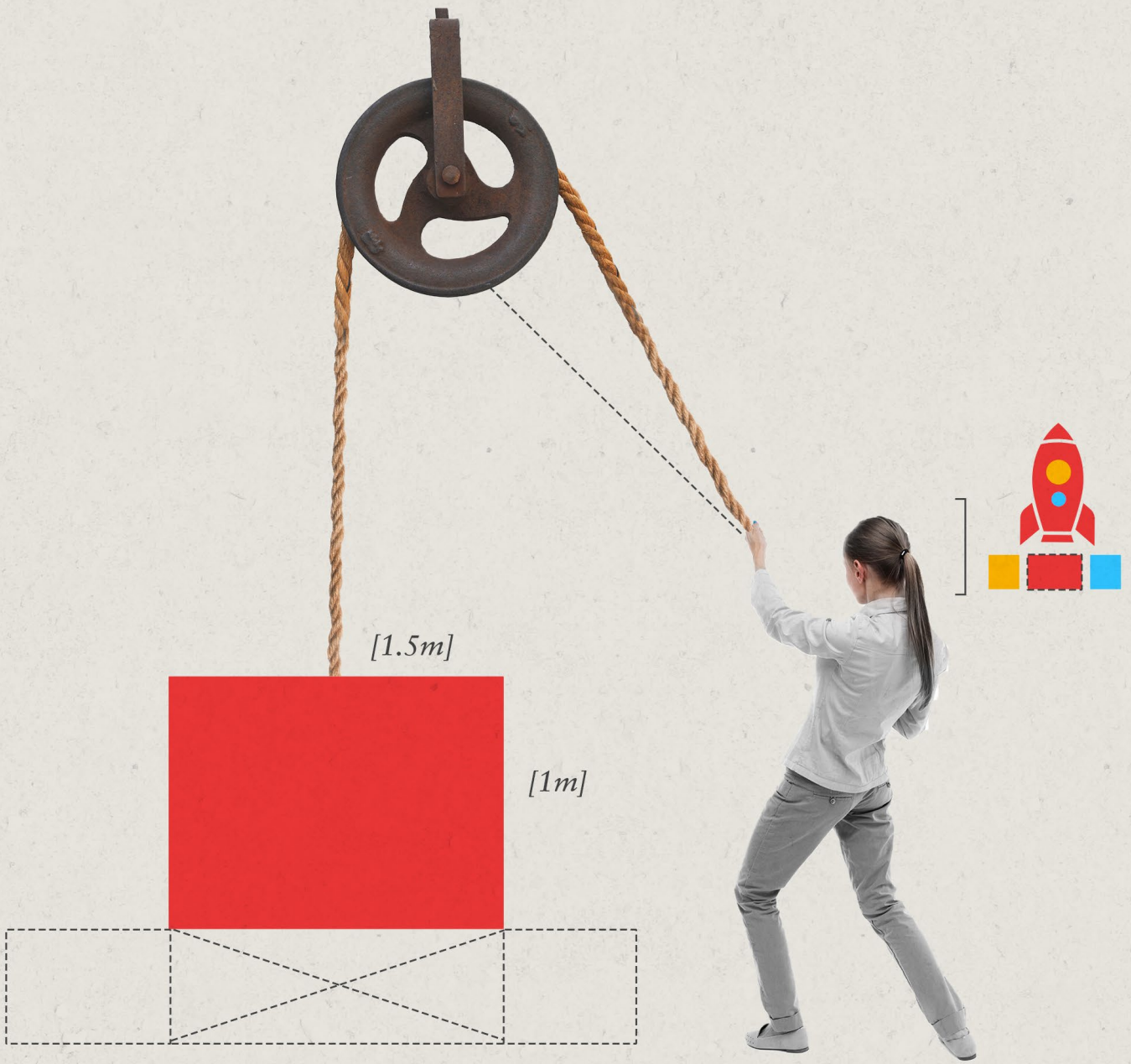
# 註釋

1. Ashley Reichheld and Amelia Dunlop, "How to build a high-trust workplace," *MIT Sloan Management Review*, January 24, 2023.
2. Deloitte's TrustID research and data platform, 2023; Slack, "Trust, tools, and teamwork: What workers want," October 3, 2018.
3. Deloitte, "The time for the quantified organization is now," accessed December 19, 2023.
4. Deloitte defines organizational trust as a bilateral relationship between businesses and their customers, workforce, partners, and governments; Deloitte Insights, *2020 Global Marketing Trends, collection*, accessed December 19, 2023; Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, and Robert J. Bies, "Trust and distrust: New relationships and realities," *The Academy of Management Review* 23, no. 3 (1998): pp. 438–458.
5. Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman, "An integrative model of organizational trust," *The Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): pp. 709–734; Julian B. Rotter, "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality* 35, no. 4 (1967): pp. 651–665; Lewicki, McAllister, and Bies, "Trust and distrust: New relationships and realities," pp. 438–458; Oliver Schilke, Martin Reimann, and Karen S. Cook, "Trust in social relations," *Annual Review of Sociology* 47, no. 1 (2021): pp. 239–259.
6. Ashley Reichheld and Amelia Dunlop, *The Four Factors of Trust: How organizations can earn lifelong loyalty* (John Wiley & Sons, 2022).
7. Deloitte's TrustID research and data platform, 2023.
8. Ibid.
9. Barbara Kimmel, "Trustworthy companies offer superior investment returns with less risk," *Medium*, July 22, 2022; Lawrence A. Cunningham, *Initiative on quality shareholders highlights*, Center for Law, Economics and Finance occasional paper series (2020)—George Washington University, October 29, 2020; Lawrence A. Cunningham, "Opinion: Why high-quality, trustworthy companies have beaten the S&P 500 by 30%–50%," *MarketWatch*, July 3, 2021.
10. Deloitte's TrustID research and platform, 2023.
11. Ibid.
12. Becca Damante, Lauren Hoffman, and Rose Khatrar, "Quick facts about state salary range transparency laws," Center for American Progress, March 9, 2023.
13. Cory Stahle, "Pay transparency in job postings has more than doubled since 2020," Indeed Hiring Lab, March 14, 2023.
14. Indeed, "Pay transparency: The 2023 Indeed discussion guide," accessed December 19, 2023.
15. David Linich, *The path to supply chain transparency*, Deloitte Insights, July 19, 2014.
16. Allie Joel, "5 years in a row: Asana named a Fortune Best Place to Work," Asana Blog, August 9, 2021.
17. Deloitte analysis, 2023.
18. Matillion, "Matillion and International Data Group survey: Data growth is real, and 3 other key findings," January 26, 2022.
19. Deloitte, "The time for the quantified organization is now."
20. Mark Banfield, "78% of employers are using remote work tools to spy on you. Here's a more effective (and ethical) approach to tracking employee productivity," *Entrepreneur*, December 23, 2022.
21. Matthew Finnegan, "Rise in employee monitoring prompts calls for new rules to protect workers," *Computerworld*, November 30, 2021.
22. Charlotte Healy and Charles Russell Speechlys, "UK: AI's impact on workplace safety," *SHRM*, June 2, 2023.
23. Ethan S. Bernstein, *The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control*, Harvard Business School, June 2012.
24. Rosemary Scott, "Pay transparency backlash: The harm of reluctant compliance," *BioSpace*, February 27, 2023.
25. Deloitte Insights2Action, "Decision intelligence: The time is now," accessed December 19, 2023.
26. Ethan S. Bernstein, "Why we hide some of our best work," *Harvard Business Review*, September 24, 2023.
27. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, David Mallon, Martin Kamen, John Forsythe, Lauren Kirby, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, *Negotiating worker data*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
28. Gartner, "Gartner survey reveals 47% of digital workers struggle to find the information needed to effectively perform their jobs," press release, May 10, 2023.
29. Deloitte, *Unlocking the potential of the Quantified Organization*, accessed December 19, 2023.
30. Chase Thiel, Julena M. Bonner, John Bush, David Welsh, and Niharika Garud, "Monitoring employees makes the more likely to break rules," *Harvard Business Review*, June 27, 2022.
31. David Green, "The role of network analytics (Organizational Network Analysis) in ensuring team collaboration and well-being," myHRfuture, April 27, 2020.
32. Deloitte, *Unlocking the potential of the Quantified Organization*.
33. Kate Morgan, "How much 'radical transparency' in a workplace is too much?," BBC, November 17, 2021.
34. John Sprovieri, "Video analytics help auto parts assembler improve cycle time," *Assembly Magazine*, December 18, 2022.
35. Deloitte Insights2Action, "Decision intelligence."
36. Alejandro de la Garza, "This AI software is 'coaching' customer service workers. Soon it could be bossing you around, too," *Time*, July 8, 2019.
37. Business Insider, "Brainshark's new AI-powered engine elevates sales coaching and readiness," press release, June 5, 2018.
38. Ben Quinn and Jasper Jackson, "Daily Telegraph to withdraw devices monitoring time at desk after criticism," *Guardian*, January 11, 2016.
39. Nita A. Farahany, *The Battle for Your Brain: Defending the Right to Think Freely in the Age of Neurotechnology* (St. Martin's Press, 2023).

---

# 致謝

感謝 Sara Armbruster (Steelcase)、Ashley Reichheld、Amelia Dunlop、Margaret Fletcher、Natasha Buckley、Jonathan Holdowsky、Kate Graeff、Michael Bondar、Phillip Webster、Brad Kreit、Tanneasha Gordon、Steve Hatfield、Kristine Priemer、Bridget Acosta 對本章的指導與貢獻。



# 更豐富的想像力： 無邊界時代的制勝關鍵

生成式AI等創新技術點出了人類想像力的局限性。企業可以透過培養好奇心和同理心等人類能力用以激發想像力。

David Mallon、Nicole Scoble-Williams、Michael Griffith、Sue Cantrell、  
Matteo Zanza

我們身處一個既混亂又充滿機遇的時代。隨著傳統邊界逐漸模糊，新技術，尤其是 AI 正以前所未有的速度發展，感到焦慮也是一種正常反應。領導者與員工在感知到風險的同時，也找到了積極樂觀的理由。一扇推動人類進步絕佳機會的大門正在開啟：這組織、員工、社會都是一個共贏的結果。跨越這道門檻，人類的能力，尤其是同理心和好奇心，將被賦予重要地位。它們不僅是緩解焦慮的良藥，也是激發想像力的源泉。為了充分利用這些機遇，組織和員工需要一種規模化且可操作的方法來培養和維護這些人類能力。組織若能激發廣泛的同理心和好奇心，將能獲得顯著的優勢；而那些未能激發同理心和好奇心的企業，則可能面臨落後甚被淘汰的風險。

傳統上，組織傾向於培養特定且易於複製的職能或技術能力。不僅是因為這些更易於傳授，也因當時的企業環境也更加穩定和可預測。在那時的環境下，透過執行重複的流程來生產標準化產品和服務是最有效的規模化營運方法。然而，隨著世界變得更

加互聯互通，提高流程執行效率的重要性逐漸降低，取而代之的是適應市場變化和創造新價值的能力<sup>1</sup>。這種能力與企業家精神和創新緊密相關，它不單對於員工進行特定技術培訓，而更注重培養他們的好奇心和其他人類能力，以便讓員工能夠應對不斷變化的環境，並構想不同的未來<sup>2</sup>。

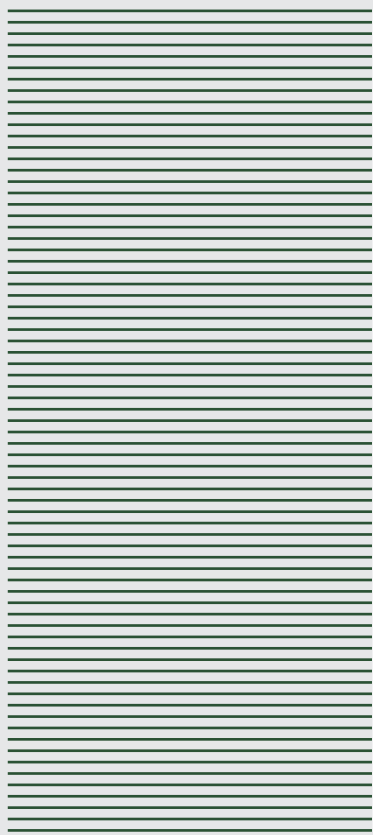
此外，新科技在重複執行工作的職能性和技術性方面越來越有效。然而，未來的競爭優勢將更多地來源於人類現在和將來能夠做的事情，而不是單純依賴科技。現今的 AI 已經能夠運用音樂和視覺藝術的方法和工具進行創作，這種能力可能會隨著科技的進步而擴展增強<sup>3</sup>。但是，AI 無法複製的是那些能夠激發想像力並催生創造性發明的好奇心和同理心。這涉及不斷探索、精心創作敘事以及進行團隊合作的驅動力，而這些活動要求參與者像研究人員一樣的思考，不僅是按照既定的程序落實既定的目標，而亦需不斷地在其間提出並解答正確且關鍵的問題。

圖1

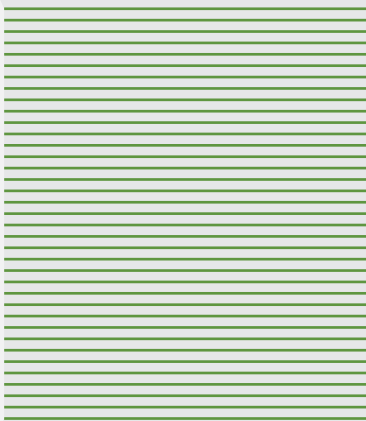
## 「知」與「行」的差距：受訪者認知到提升想像力很重要，但極少有人做出有意義的努力

針對「確保企業中人類的想像力和好奇心跟上技術創新對企業的成功有多重要」以及「貴公司在解決這問題的過程中進展如何？」兩個問題的受訪者百分比

73%的受訪者認知到這個問題的重要性



37%的受訪者正採取行動



9%的受訪者取得了顯著成效



能夠消弭知行差距的組織更有可能提升人員績效\*

**1.8x** 實現預期業務成果的可能性  
提高了1.8倍

**1.9x** 取得積極人員成果的可能性  
提高了1.9倍

註：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光說不練》一書中引入了「知行差距」的概念，這概念與企業績效密切相關。  
\*業務成果是指實現或超越財務目標；人員成果是指為員工提供有意義的工作。

資料來源：Deloitte 2024全球人力資本趨勢調查



為了充分運用人類能力來激發想像力，組織和員工都需扮演著關鍵角色。組織需透過有規劃有策略的方式並且建立相應的文化規範等，來培育員工好奇心、同理心等能力的增長和實際應用，並賦予員工和團隊運用這些能力的自主性，以塑造他們的工作內容與方式。同時，隨著 AI 和其他顛覆性技術在工作和生活中扮演越來越重要的角色，員工需要培養、實踐與運用這些諸如同理心、好奇心的人類能力，預見他們的角色將如何與 AI 和科技運用而有所改變，並且在這樣的轉變與接合上扮演積極角色。

企業可以透過提供 **工具以及安全的環境** 幫助員工實驗、探索和設想未來，用來協助培養這些能力。透過賦能員工提出工作相關問題，領導者可營造更開放、進化與顛覆性的工作模式，而無損於 **人才的永續發展** 和全組織的共創共融。

## 生成式 AI 突顯出組織的想像力缺乏

2021 年，Deloitte 對全球員工進行的一項內部調查顯示，在 COVID-19 疫情的影響下，許多員工已經開始探索他們工作的未來和演進、以及他們是如何參與並貢獻在推動這種演進<sup>5</sup>。當被問及科技如何能提升他們的工作角色時，員工們提出了以下想法：

- 如果 AI 能夠參加會議，並對每次會議的內容提供簡潔準確的總結，那將會有何影響？
- 如果科技能夠自動組織專案財務並追蹤專案支出，無需我手動創建複雜的試算表，那將會有何影響？
- 如果我管理的各個行事曆，能夠自動協調各相關方的日程並區管理優先順序高的會議和次要的會議，那將會有何影響？

## 長遠不朽的人類能力

「技能」一詞涵蓋了硬技能（如程式設計、資料分析和會計等技術技能）、人類能力（如批判性思維和情商等軟技能）以及潛力（指那些潛在的品質、能力，以及可能在未來發展中導致成功的技能）<sup>4</sup>。雖然硬技能對於組織營運至關重要，但人類能力在超越特定技能組和功能領域的價值持續存在，並且以一種硬技能無法實現的方式發揮著作用，這使得它們可能比以往任何時候都更加重要。人類天生具有的能力，如好奇心和同理心，可以經由孕育來推動創新。而其他能力，如團隊合作和感知敏捷性，則是透過經驗和實踐逐漸形成的。長遠不朽的人類能力不勝枚舉，以下是一些在組織中需要增強與放大的關鍵能力：

- **好奇心**：渴望獲取更多資訊通常會導致探索行為，以便收集新的知識和資料。好奇心是一種強大的驅動力，能

夠促進溝通、提高團隊績效和激發創新。好奇心還可以幫助減少團隊內的衝突，減少決策失誤，提高品質。

- **感知敏捷力**：持續積累、過濾、處理和整合資訊，並迅速應對新需求或新環境，並在變化的環境中做出快速而準確決策的能力。感知敏捷力有助於促進洞察，對協助決策過程、管理變革和重塑技能至關重要。
- **韌力**：面對快速變化與極具挑戰的處境下，仍能有效應變並堅持下去的意願和能力。韌力通常可藉助於盤點並評估各種可用的支援與應對機制，並在應用的過程中或行動之後，來確認何者有效或無效的一種能力。
- **互聯的團隊協作力**：是一種跨越地域、組織和其他界限並進行有效相連和協作的的能力。互聯的團隊協作力亦

可是一種有效接合人類與機器的共同協作的的能力，這種工作模式能夠培養同理心及換位思考，並使團隊能自不同成員的優勢與動機中獲致最佳力量。

- **擴散性思維**：這是一種能夠產生多種可能性、非線性和創想的思維方式，特別是在看似不相關的事物之間、橫向的發現共性和聯繫，並藉由合成中得出新的想法和解決方案。增強對思維與想法的開放性，可以改進創新、創造力和包容力。
- **社交和情商**：是指個人在與他人互動時，能夠基於同理和共通的道德原則，來識別、理解、調節和表達自己情緒的能力。社交和情商可以支撐起個人和組織價值體系，並建立起相互支持成長和發展的文化。

全球有 75% 的企業計畫在未來五年內加快採用 AI 技術的步伐，並預期這轉變將對現有員工的技能產生深遠的影響。

- 如果科技能夠讓我在不花費額外時間的情況下學習新技能、獲得新能力，同時不影響我的日常工作，那將會有何影響？

在短短幾年間，AI 的飛速發展，尤其是生成式 AI 的崛起，已經將許多想像轉化為現實。ChatGPT 作為早期生成式 AI 的傑出代表，在 2022 年推出後僅用 5 天就吸引了百萬用戶，而 TikTok 達到這數字則花了 9 個月<sup>6</sup>。AI 已經被廣泛應用於改變各個行業的工作模式，甚至包括許多曾被認為難以被電腦算力所改變的領域<sup>7</sup>。根據最新研究報告，這些變革可能會導致宏觀經濟產出的顯著增長，其影響堪比電動機和個人電腦的發明<sup>8</sup>。

然而，生成式 AI 的顛覆性潛力，如果有效的駕馭、在接合融合人類與科技兩者之上可以在工作上創造出多大的力量，可能超越了許多組織與工作者目前的想像能力。根據我們的《2024 全球人力資本趨勢》報告，73% 的受訪者認為確保企業人類能力與技術創新同步至關重要，但只有 9% 的受訪者表示他們在這方面持續取得進展。這表明，許多組織可能正面臨想像力缺失的問題。

### 這些信號代表著您的企業可能面臨想像力缺失的問題

- 在生成式 AI 時代，您的員工、經理、高階主管和董事會成員都意識到必須重塑工作模式，但他們對於如何踏出第一步並啟動這過程感到不確定。
- 人才招聘經理越來越重視應聘者的軟技能，如擴散性思維、協作和社交與情商能力，這些人類能力比技術技能更為關鍵。
- 組織正轉向增加對外招聘和對團隊與企業的收購來引入新的思維與理念，以維持競爭力與創新能力。
- 您發現行業的生態系中，基層工作的職位數量正在減少。

在顛覆性技術的快速演進過程中，生成式 AI 正引領前鋒。儘管新興技術和其他顛覆性技術曾經引發企業和員工對技能發展、就業保障以及對未知的顧慮與恐懼，但生成式 AI 的出現和普及也為人們該如何應對這些問題，帶來了新的熱情與迫切感。

目前，已有 28% 的員工表示他們偶爾會在工作中使用生成式 AI，8% 的人表示他們被期望且被鼓勵將其作為工作的一部分。在未來幾年，預計有五分之四的美國工作者將看到至少 10% 的任務被生成式 AI 的所自動化，而大約五分之一的員工可能會看到多達 50% 的任務將被生成是 AI 所自動化<sup>9</sup>。最近的一份全球報告估計，生成式 AI 很快將能執行目前人類所做工作的近四分之一<sup>10</sup>。

例如，生成式 AI 的程式設計能力為我們提供了深入瞭解這項技術將如何影響工作的一些洞察，特別是那些需要 STEM 領域背景的熱門工作中。最近的研究表明，生成式 AI 工具將會加快開發人員的代碼生成速度<sup>11</sup>。對於金融服務公司西太平洋銀行 (Westpac) 來說，這種轉變已經發生。該公司發現，在有生成式 AI 的幫助下、相比於工程師靠手繼續完成，工程師的生產率提高了 46%，而其品質並沒有下降<sup>12</sup>。初階和高階工程師均反映了這些生產力的提升，它們可能會有助於減少程式師們在常規任務上的時間投入，從而為處理更複雜的工作創造了空間。這些更複雜的工作更需要人們發揮自己強大的人類能力，同時也具有更高的意義感和更強的目的性。

在知識工作領域，眾多任務正面臨自動化替代，包括寫作、翻譯和程式設計等<sup>13</sup>。然而，AI 的影響不僅僅局限於這些領域，它正逐步滲透到幾乎所有類型的工作中。以農業為例，AI 技術已經應用於除草、監測植物健康狀況和識別田間的岩石等工作中<sup>14</sup>。在零售行業，AI 技術正在輔助提升員工即時管理庫存的能力，並為客戶提供更加個性化的服務體驗<sup>15</sup>。

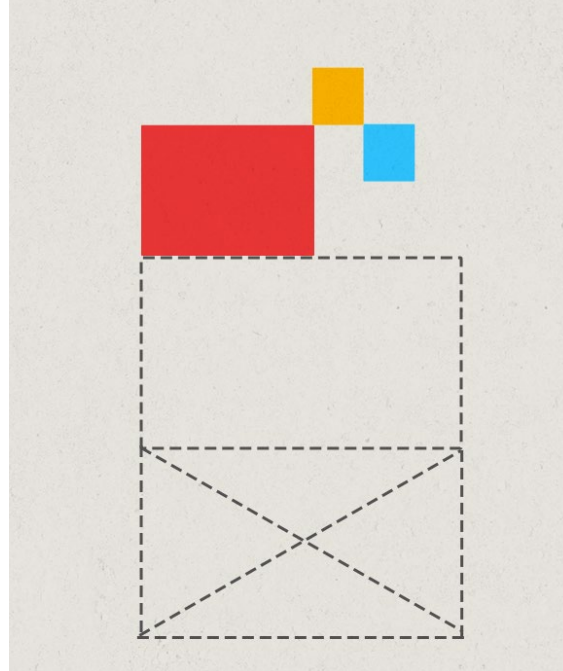
儘管工作者對科技的可能取代自己的工作這個潛在威脅心存憂慮，或者擔心需要掌握新技能以適應技術變革<sup>16</sup>，但他們也認識到科技帶來的積極面：有70%的員工願意將更多的工作交由AI處理，以便他們能夠釋放出更多的時間專注於其他任務，並提升自己的創造力<sup>17</sup>。

## 隨著 AI 承擔的工作越來越多，人類的想像力變得更為關鍵

為了充分利用 AI 時代的巨大潛力，組織和工作者應當以好奇心和想像力對抗恐懼。簡而言之，工作形態正在轉變，但如果這種轉變能夠讓工作變得更加出色呢？考慮到生成式 AI 的非傳統特性，想像力在當前時刻顯得尤為重要。與常見的工具（如互聯網流覽器或文書處理軟體）不同，生成式 AI 的有效性不是黑白分明的。它可以生成準確性各異的結果，並且可能會犯錯，因此人類需要設計建構適當的方法來評估其可靠性<sup>18</sup>。

此外，與許多傳統技術不同，生成式 AI 工具不局限於單一任務或領域。它們擅長創造性地生成知識，能在大量資料和思想之間建立聯繫，具有在多個領域輔助工作的巨大潛力，且許多應用場景是我們尚未想像到。然而，需要注意的是，生成式 AI 也可能輸出不準確的資訊，甚至可能固化、擴大既有的偏誤，這些偏誤可能源於其採用的訓練資料或個別的生成式 AI 設計者<sup>19</sup>。要解決這些錯誤和偏誤，需要那些使用 AI 的工作者發揮他們的好奇心和同理心。

隨著技術的進步，人類發現了更多使用生成式 AI 的方法，它有望成為工作者真正的創作夥伴，在產品設計構思、命名、測試以及行銷等多個環節中提供幫助。



為了充分利用 AI 時代的巨大潛力，組織和工作者應當以好奇心和想像力對抗恐懼。

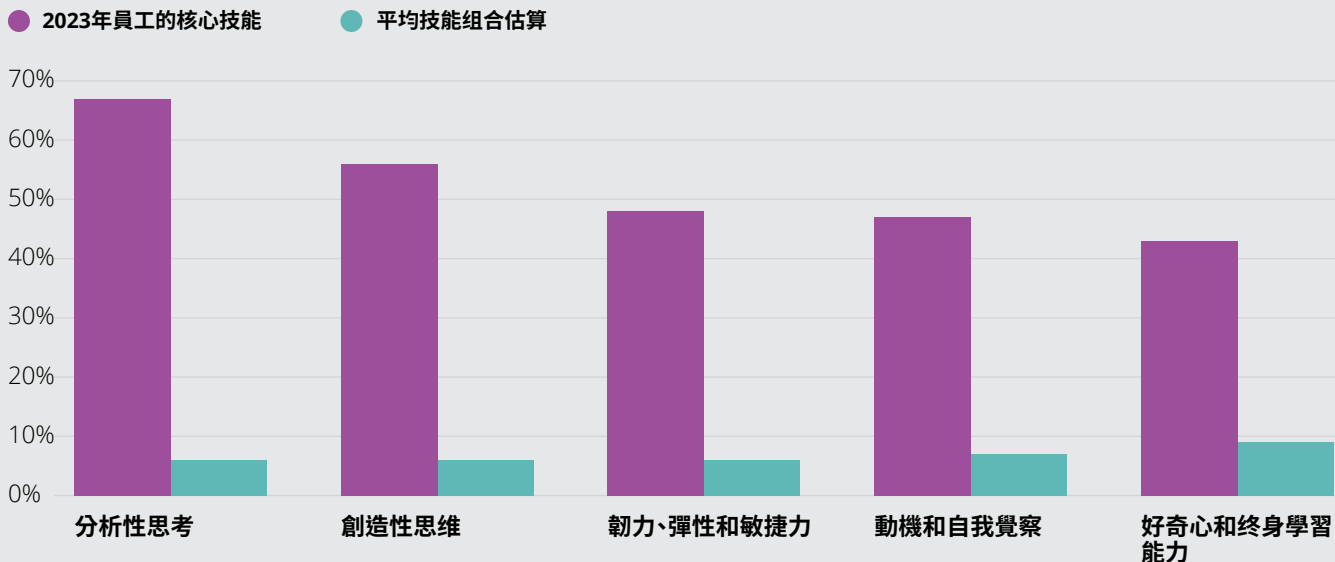
他們可以借助 AI 的力量撰寫複雜的文本、開發軟體，並以更加周到和深入的方式與客戶互動。企業組織已經開始構想出新的應用場景，這些場景極大地拓展了我們之前的想像力。例如，Zapata Computing、BMW 和麻省理工學院量子工程中心 (MIT's Center for Quantum Engineering) 最近展開的合作，就是利用受量子技術啟發的生成式 AI 來提升汽車生產線的效率<sup>20</sup>。

這些合作的成功與否，在很大程度上將取決於企業和員工在培養好奇心、韌力、擴散性思維、情商以及其他關鍵的人類能力上能夠投入多少專注和努力。

全球範圍內，人們越來越意識到這些人類能力的重要性。根據世界經濟論壇 WEF 的研究，2023 年最關鍵的員工核心技能中，包括了好奇心、創造性思維、同理心和韌力<sup>21</sup>。值得注意的是，「技術素養」是唯一一項躋身前十的技術技能。然而，與這些重要人類能力相關的所有技能在現實中的普及程度仍有待提高。受訪者估計，在他們當前的勞動力中，具備這些技能的員工比例不足 10%。

圖2

## 人類能力位於核心技能的首位，但仍有一定差距需要填補



資料來源：世界經濟論壇

由於文化、地域和行業的差異，發展這些人類能力的過程呈現出多樣性。例如，在日本，好奇心有時被視為對已反覆驗證的方法下精準執行的一種障礙。在那裡，創新往往源自對已知問題的解決方案，而不是對新想法的好奇探索<sup>22</sup>。為了鼓勵更多的好奇心，一家名為鹽野義 (Shionogi) 的日本製藥公司嘗試實施了一項可選的每週四天工作制，允許員工在第五天可用於探索那些既有工作範疇難以接觸到的體驗，以期他們將提升數位技能和創造力融入到公司的業務之中<sup>23</sup>。

### 擴展人類能力可以為企業和員工創造價值

隨著技術革新的步伐不斷加快，那些僅專注於傳統差異化策略（如最大程度削減成本或開發新產品和

服務)的組織可能會發現，短期內的收益正逐漸減少。如今，可能需要的是一種新模式，即人與科技協同創新，共同創造新知識，解決先前未被觸及的問題，並發現創造價值的新機遇。這種運作模式要求刻意的不斷擴展和培養人類能力。組織還應與科技協作，將這些素質發揮到極致，這點得到了大多數高階主管的認同。在我們的調查中，71%的高階主管表示，他們的組織對於生成式AI的計畫，還包括運用AI來提升他們工作者員工的人類能力。

以瑞典零售巨頭宜家家居為例，這家全球性的傢俱公司正致力於利用AI技術對其全球呼叫中心的營運進行革新，旨在提升效率，並將每位客服人員培養成設計師，將他們的工作重心從執行程序與完成流程，轉向於運用創造力和增強人性連結與互動。宜家引入了一款名為「Billie」的AI機器人，以處理大部分常規的客戶諮詢。

緊接著，宜家為其 8,500 名呼叫中心員工投資開展了一項全面的技能提升計畫，旨在加強他們的設計技能和人類能力<sup>24</sup>。

當員工將他們獨特的技能和能力帶入企業內部以及企業間協作運用時，學習的速度會加快，價值的創造會擴大，而想像力的局限性則會逐漸降低甚至消失。透過這種模式，企業有機會實現真正的競爭差異化。

投資於人類能力的發展不僅有助於建立企業的應變能力，還能提升員工的應變能力、幸福感和心理健康，這些都是人才永續發展的關鍵要素。正如我們在《2021 年全球人力資本趨勢》報告中所指出的，傳統的再培訓計畫往往是不夠的，因為變化的步伐太快，工作環境變得過於動態<sup>25</sup>。最近的研究表明，這些因素正在導致當今工作場所出現廣泛的心理健康危機<sup>26</sup>。相反，我們應該為員工提供工具和策略，以適應一系列未來的可能性。這樣做不僅能提升員工的滿意度，還能充分發揮員工的潛力來重塑自我，

以最好地應對不確定性。這也可能使那些能夠從意想不到的挑戰中吸取教訓並且不會在壓力下崩潰的企業從中脫穎而出，為長期的成功做更好的準備<sup>27</sup>。

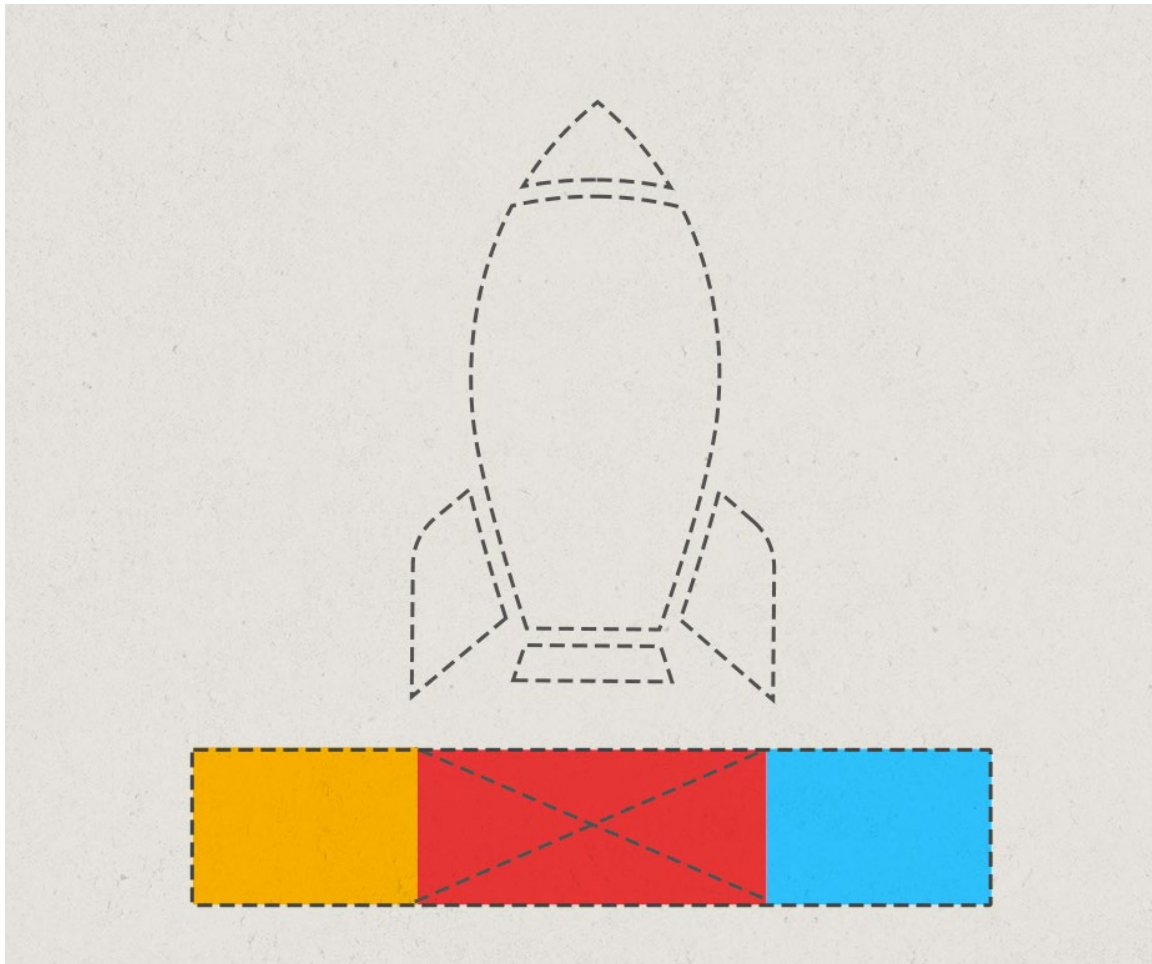
## 利用想像力創造積極變化

為了確保擁有充足的想像力，企業應當從側重於短期修復的思維方式轉變為更加注重適應性、彈性和想像力的長期策略。對許多企業而言，這種轉變意味著需要重新定義成功的標準，以反映一個經過重新想像的工作世界，在這個世界中，人類與科技攜手共創價值。企業可以採取以下四個關鍵步驟，開始在員工能力上進行投資。

- **將人類能力融入整體的勞動力策略中**

首先，企業需要評估員工目前的能力，特別是同理心和好奇心等軟技能。相較於對這些更廣泛的能力的評估，大多數企業在測量功能性和技術技能方面擁有更為豐富的經驗。

投資於人類能力的發展不僅有助於建立企業的應變能力，還能提升員工的應變能力、幸福感和心理健康，這些都是人才永續發展的關鍵要素。



根據 Deloitte 的《技能型組織》全球調查，68% 的企業和人力資源領導者有信心自己能夠檢驗出員工的硬技能，然而，對於檢驗員工軟技能來說，這比例降至 48%<sup>28</sup>。儘管評估軟技能不如硬技能那樣直接，但企業仍可透過多種途徑進行評估。例如，企業可以搜集同事或上司的回饋、評估報告或對能力的認可。此外，企業可以利用數位評估工具，包括心理測量評估、模擬和挑戰競賽，來評估員工的能力。在員工同意的情況下，還可以使用 AI 工具分析員工在工作流程中的日常行為和表現，以此推斷其軟技能，如透過 AI 對音訊或視訊通話進行分析<sup>29</sup>。

一旦組織掌握了員工隊伍中人類能力的相對優勢，並識別出能力差距，組織就可以著手透過發展計畫來填補這些人類能力的落差。其中一種策略是招募那些具備所需能力的候選人。許多組織已經採取了這種做法。以設計和諮詢公司 IDEO 為例，該公司特別青睞所謂的「T 型」員工，即在某一專業領域（「T」的直線）擁有深厚技能的同時，也具備跨學科合作能力（「T」的橫線）的候選人。IDEO 認為，「T 型」應聘者更有可能提出與應聘職位不直接相關，但對組織有益的問題。他們也更傾向於講述透過團隊合作實現的成功經歷，而不是僅僅突出個人的成就<sup>30</sup>。

結合人才獲取計畫，在實施人才招聘計畫的同時，具備前瞻性的組織還會致力於培養、鼓勵和獎勵員工隊伍在有效運用人類能力的實踐。例如，許多一線員工眾多的企業已經參與到與同理心相關的培訓和發展活動中<sup>31</sup>。這些活動通常會有意地將員工置於不熟悉的環境中，或者提供機會讓他們觀察並練習同理心反應。例如，Best Western 酒店採用虛擬實境（VR）技術來幫助員工更好地共感與同理那些疲憊和沮喪的旅客<sup>32</sup>。

#### • 鍛煉想像力，為人才的永續發展貢獻力量

現代工作者提高了主動性和參與感，同時許多人追求工作中的深層意義感<sup>33</sup>。儘管外在的酬賞仍是重要的，研究發現，運用創造力並見證其帶來的成果及所產生的意義感，對個人而言是激發創造力的最佳獎勵之一<sup>34</sup>。鼓勵員工發揮人類能力，以實現對企業和個人都至關重要的事項，對於形成一個積極且不斷強化的循環極具潛力。這些能力可能是與生俱來的，但若不經常運用就會逐漸退化。因此，領導者以身作則並鼓勵員工發揮運用這些能力至關重要。如果企業能為員工提供安全的空間和時間段，讓他們追求自己感興趣極有意義感的專案，即便超出了他們的職責範圍，員工就有機會磨練和強化自己人類能力，同時為企業創造更大價值。員工內在的熱情往往是企業能夠向員工借助的最強大的力量<sup>35</sup>。

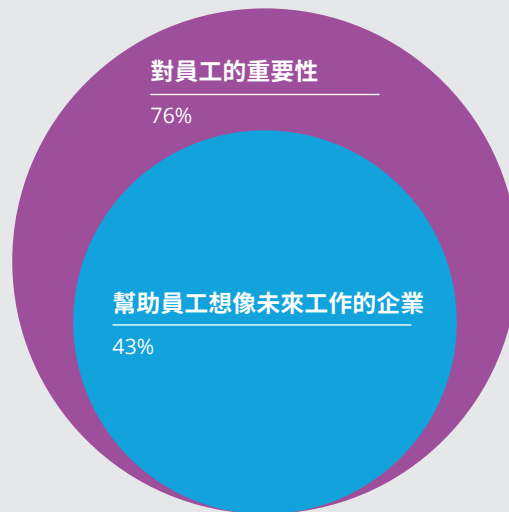
#### • 強調員工、團隊和管理層重視人類能力的必要性

不要期待工作者將在一夜之間徹底轉變思維模式與心態，從「我需要完成什麼？」突然轉變為「我能幫著開啟哪些可能性？」。領導者有責任強調好奇心和同理心的價值，以身作則，來展示自己的反思能力。對於領導者和管理者而言，培養好奇心的一種有效方式是不斷地提出問題，並真誠地傾聽員工的答案。領導者往往誤以為在危機時刻應該獨自提供所有答案，但實際上，詢問員工如何能提供最大幫助往往能產出更佳解決方案，並能增強整個組織的凝聚力。管理者及團隊領導者也應為員工創造空間，讓他們有機會運用自身的人類能力重新設想自己工作的未來（圖三）。對於某些領導者而言，採行一種鼓勵員工自主性和傾聽回饋的文化可能有時顯得困難。經理和高階主管常被激勵去達成特定目標或解決具體問題，他們可能未能意識到跳出傳統思維模式的正向價值。一項涉及 520 名首席人才發展官和

圖3

## 員工希望有機會重新設想他們工作的未來，但許多人沒有機會這樣做

回答以下問題的員工百分比：「你的公司是否幫助你想像未來你的工作將如何隨著技術或其他進步而變化？」和「這對你來說有多重要？」



資料來源：Deloitte 2024全球人力資本趨勢調查

首席學習官的調查顯示：他們通常無法鼓勵員工的好奇心，因為擔心如果允許員工以探索個人志趣為導向，組織的管理會變得更加困難<sup>36</sup>。要培養促進創造力所需注入的習慣和規範，需要高階領導者開發和推廣一個治理框架，將創造力視為該要投資什麼的關鍵因素之一。

組織可能需消除對好奇心和創造力的偏見和相關的盲點，因為這些素質對員工的重要性正逐漸上升。如圖 4 所示，高階主管們認為人類能力對他們自己非常重要(8/10 分)，但對他們的員工只有中等程度的重要性(6/10 分)。

造成這種差異的原因之一可能是企業對創造力抱持著的某種混雜情緒或過去固有的觀

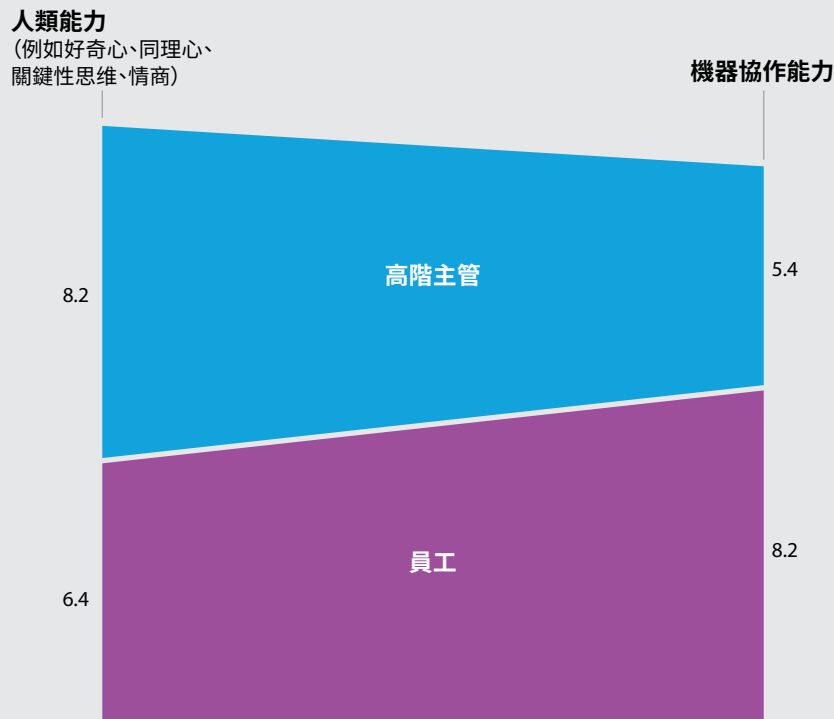
感。創造力常被視為效率的阻礙因素，即便從長遠來看，創造力有可能創造巨大的價值<sup>37</sup>。

近期研究揭示了一個有趣的現象：儘管許多人公開讚揚創造力，但在潛意識裡，他們可能將其視為一種具有破壞性的力量，認為它會帶來不樂見的混亂<sup>38</sup>。好奇心傳統上被視為一種既是積極正向的特質，但同時也可能具有潛在的破壞性<sup>39</sup>。這或許可以部分解釋為什麼在一項涵蓋 16 個行業的調查中，65% 的員工認為好奇心對於探索新想法和解決工作問題至關重要，然而，幾乎同樣比例的人(60%)表示，由於日常事務慣例和僵固的組織架構，他們在工作中在自己發揮好奇心的時候遇到障礙<sup>40</sup>。

圖4

## 高階主管們認為人類能力對他們自己的重要性高於對員工的重要性

回答以下問題：「以下技能對企業的業務成果有多重要？請在0-10分之間評分。」的高階主管答案之平均值



資料來源：Deloitte 2024全球人力資本趨勢調查

當組織內各個層級的人們，不僅在口頭上強調好奇心和想像力等特質的重要性，而且在日常工作中實際展現這些特質時，就能夠營造出一種**充滿信任的文化**。在這種文化中，員工開始對不確定性感到更加適應，並能夠投入地進行富有想像力的角色轉變。

有趣的是，調查中與機器的協作在員工的回應中的重要性排名最高，而在高階主管中的排名最低，這表明領導者可能低估了 AI 對高階主管他們的影響(圖 4)。

- **為員工提供探索、實驗、顛覆和共同創造的機會和場所**

僅僅提倡創新是不夠的：企業還應當打造一個數位化發展平台，讓員工得以探索、實驗、顛覆和共同創造。在這個空間裡，員工可以與「人類」同事以及最先進的科技工具協作。當企業提供了安全的環境，並鼓勵員工去嘗試和探索新的可能性時，更容易激發員工天賦的好奇心，並幫助員工祛除面對冒險時的擔憂及退卻。定期創造一些特別的時刻，無論是臨時的還是結合日常工作的，都有助於鍛煉我們的想像力。黑客松



便是個很好的例子，它展示了如何打造這種充滿試驗性的時刻。在黑客松活動中，自由發揮創意是至關重要的。管理者並不直接介入創新過程，而是透過提供必要的工具和提出一系列啟發性的問題來點燃創造力的火花，為創新活動準備一個舞台。

在科技依賴的世界中，是否將人類能力置於首位則取決於組織的行為。這涉及到招募那些充滿好奇心、創造力和批判性思維的人才；在員工隊伍中培養這些寶貴的能力；提供安全的環境，讓員工能夠聚集一堂，進行實驗和實踐；並且獎勵那些能夠運用積極自主性來重新構想自己、企業以及利益關係人未來可能性的員工。

## 展望充滿想像力的未來

科技創新與全球加速互聯的所帶來的顛覆，正在重塑組織與工作者在分析、協作以及創造的方式。未來，新興技術，那些我們今天尚未想像出的科技，將繼續推動這變革。然而，儘管一些創新工具可以實現自動化，但尋求新問題的解答、和探索未知領域的渴望、是無法被機器所自動化的。這些能力是人類獨有的。

這種重新構想不再是企業領導者的獨享特權，而是一種團隊協作的運動，它涉及企業內外的每一個人。我們歡迎新科技融入團隊，以激發轉變性的成果。當想像力成為組織上下一致的共同追求時，員工將能夠預見新的機遇，企業因此也能更有能力去實現持續的再造、創新與變革。

---

## 研究方法

《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》蒐集了來自 95 個國家、14,000 名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年 Deloitte 的研究還增加了對員工和

高階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球 1,000 名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以

了解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

---

# 註釋

1. Francesca Gino, "The business case for curiosity," *Harvard Business Review*, (September-October 2018).
2. John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, 2019.
3. IBM, "The quest for AI creativity," accessed December 17, 2023.
4. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills- based organization," Deloitte, November 2, 2022.
5. Deloitte, "Work re-Architected," accessed December 17, 2023.
6. Fabio Duarte, "Number of ChatGPT users (Dec 2023)," Explodingtopics.com, November 30, 2022.
7. Claire Cain Miller and Courtney Cox, "In reversal because of AI, office jobs are now more at risk," *The New York Times*, August 24, 2023.
8. Jan Hatzius, Joseph Briggs, and Devesh Kodnani, *Global Economics Analyst: The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*, Goldman Sachs, March 23, 2023.
9. Tyna Eloundou, Sam Manning, Pamela Mishkin, Daniel Rock, "GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models," OpenAI, March 17, 2023.
10. Jan Hatzius, Joseph Briggs, and Devesh Kodnani, *Global Economics Analyst: The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*.
11. Peter Cihon and Mert Demirer, "How AI-powered software development may affect labor markets," Brookings.edu, August 1, 2023.
12. Kate Weber, "Westpac sees 46 percent productivity gain from AI coding experiment," *ITnews*, June 1, 2023.
13. Claire Cain Miller and Courtney Cox, "In reversal because of AI, office jobs are now more at risk."
14. Nate Bek, "AI on the farm: Ag-tech startups help zap weeds, fertilize crops – but still face challenges with data," *Geek Wire*, August 11, 2023.
15. Geoff Williams, "How artificial intelligence will change retail," National Retail Federation, June 28, 2023.
16. Deloitte, *2024 Global Human Capital Trends research*
17. Microsoft, "Will AI fix work?" blog, May 9, 2023.
18. Mike Bectel and Bill Briggs, *Tech Trends 2024*, Deloitte Insights, 2023.
19. Zachary Small, "Black artists say AI shows bias, with algorithms erasing their history," *The New York Times*, July 4, 2023.
20. Jacob Bourne, "BMW, Zapata, and MIT test quantum- inspired generative AI in production," *Engineering.com*, June 29, 2023.
21. World Economic Forum, *The future of jobs report 2023*, April 30, 2023.
22. Fangqi Xu, "The strengths and weaknesses of Japanese innovation," *Kindai Management Review* vol. 2, (2014).
23. Ayano Shimizu, "Focus: Japan Inc. turns to 4-day workweek to offer flexibility to employees," *Kyodo News*, May 3, 2022.
24. Stealthesethoughts.com, "How Ikea upskilled 8,500 employees to boost sales by \$1.4 billion," September 1, 2023.
25. Jefl Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
26. Gabriella Rosen Kellerman and Martin E.P. Seligman, "There's a mental health crisis at work because life is changing too fast," *TIME*, January 24, 2023.
27. John Hagel III and John Seely Brown, *Unlocking the passion of the explorer*, Deloitte Insights, September 17, 2013.
28. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills- based organization."
29. These tools need to be responsibly used. See: Deloitte, "Beyond productivity: The journey to the quantified organization," May 2023.
30. Francesca Gino, "The business case for curiosity."
31. Ashley Abramson, "Cultivating empathy," *American Psychological Association*, Vol. 52, no. 8 (2021) p. 44.
32. Allan V. Cook, Michael Griffiths, Siri Anderson, Laura Kusumoto, and Cary Harr, *A new approach to soft skill development*, Deloitte Insights, May 8, 2020.
33. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, *Harnessing worker agency*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
34. Markus Baer, Greg R. Oldman, and Anne Cummings, "Rewarding creativity: When does it really matter?" *The Leadership Quarterly* vol. 14, Issues-4-5, (August- October 2003), pp. 569-586.
35. John Hagel III, Maggie Wooll, John Seely Brown, and Alok Ranjan, *Passion of the explorer*, Deloitte Insights, August 17, 2020.
36. Francesca Gino, "The business case for curiosity."
37. Peter Evans-Greenwood, Robert Hillard, Robbie Robertson, Peter Williams, *Setting the stage for creative performance*, Deloitte Insights, October 29, 2021.
38. Matt Richtel, "We have a creativity problem," *The New York Times*, April 16, 2022.
39. Shayla Love, "This is how to nurture curiosity in children (and yourself)," *Psyche*, August 22, 2023.
40. Yu-Yu Chang and Hui-Yu Shih, "Work curiosity: A new lens for understanding employee creativity," *Human Resource Management Review* vol. 29, Issue 4, (December 2019).

---

# 致謝

感謝 Mike Bechtel、Eamonn Kelly、Kate Schmidt、Chris Norman、Lee Merovitz、Julie Hiipakka、Kim Lamoureux、Laura Shact、Greg Vert、Kevin Moss、Peter Evans-Greenwood、Gary Parilis、Molly Rogers、Caitlin Nasseraddin 和 Kailyn Hornbeck 對本章的指導與貢獻。



# 數位發展平台的探索： 如何影響人員績效

不斷進步的技術正在重新塑造員工與組織之間的關係，因此，員工需要安全的空間來與組織共同創造未來。

Nicole Scoble-Williams、David Mallon、Sue Cantrell、MaGeo Zanza、Michael Griffiths、Shannon Poynton

在愛爾蘭都柏林，一家頂尖的私立醫院正面臨危機：在患者需求不斷增長、臨床問題日益複雜、基礎設施老化和空間有限的情況下，患者的護理問題遍的顯著。過長的等候時間、醫療服務的延誤和中斷對患者的醫療體驗造成了負面影響。

為了應對這些挑戰，醫院首先在放射科室展開了一項實驗，建立該科室的數位分身。在這個虛擬的 3D 環境中，團隊能夠探索不同的物理佈局、測試新的操作場景，並與員工和其他利害關係人進行討論。

在短時間內，該部門將病人等候時間縮短 25 分鐘、週期（病人從到達至離開之間的時間）縮短 28 分鐘（或更多）。他們還改善了實際的無障礙空間，並更好地利用設備、降低人員成本。通常情況下，

所有這些改進需要數月甚至數年的反覆試驗才能實現，但在數位技術的幫助下僅需幾週便得以實現<sup>1</sup>。

這只是組織利用快速發展的數位工具和應用進行業務轉型和解決客戶問題的一個實例。但有個關鍵因素常被忽略：工作人員能帶來的影響。在追求提升客戶體驗和滿足組織營業利益的過程中，企業可能會忽略科技對從事這項工作的員工所帶來的潛在益處，從而失去擴大科技影響力的重要機會。

技術進步，尤其是由生成式 AI 推動的大量創新技術，正在開創新的工作方式，這些方式有助於提升人員績效（組織和工作人員所共同產生的成果）。為了充分利用這些成果，組織需要數位發展平台來嘗試和探索新的工作方式，這是個安全的環境，可以鼓勵組織和員工積極地創新和滿足好奇心。

圖1

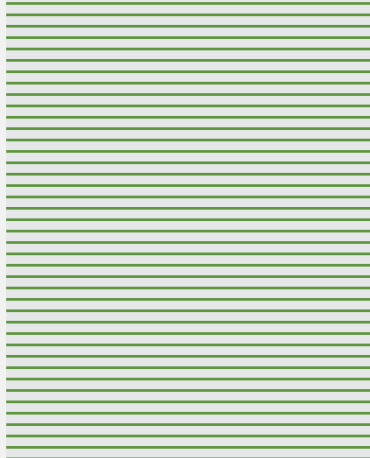
## 「知」與「行」的差距：受訪者明白創建數位發展平台很重要，但取得實質進展者寥寥無幾

針對「透過數位足跡、模擬和相關工具來重新構想工作、工作場所和員工，對貴組織的成功有多重要？」和「貴組織在解決這問題的過程中處於什麼階段？」這兩個問題的受訪者百分比

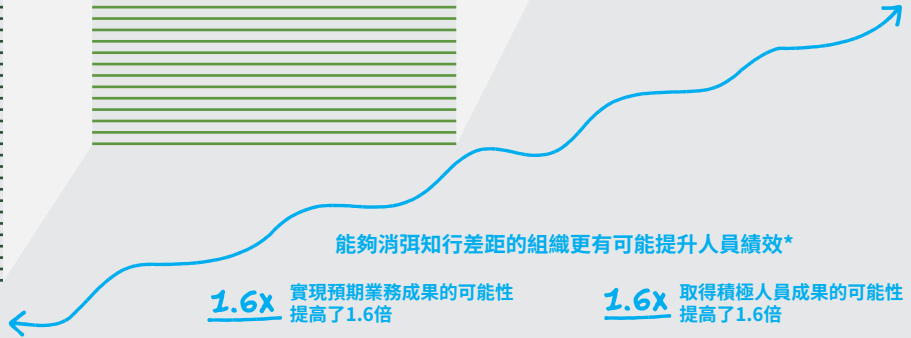
65%的受訪者認識到創建數位發展平台的重要性



41%的受訪者正在採取行動



10%的受訪者認為取得了顯著成效



註：Jeffrey Pfeffer 和 Robert I. Sutton 在《工作最怕光說不練》一書中引入了「知行差距」的概念，這概念與企業績效密切相關。

\*業務成果指實現或超越財務目標；人員成果是指為員工提供有意義的工作。

資料來源：Deloitte 2024全球人力資本趨勢調查

數位發展平台並非一個特定的物理場所或虛擬平台，相反地，它是一種思維方式和方法論。這種思維方式和方法論能夠巧妙地利用技術，確保每個人都能平等地使用這些工具。

數位發展平台並非一個特定的場所或虛擬平台，相反地，它是一種思維方式和方法論。這種思維方式和方法論，確保使用科技的機會是普及化的，而這些科技是經過組織所特意的籌劃建置的。對於員工而言，這是一個可以建立自信、學習新技能和鍛煉**人類能力**<sup>2</sup>的安全空間。這裡的「安全」有兩層含義，一是心理安全，即員工可以自由地表達自己的想法、問題、擔憂或錯誤，而不用擔心受到懲罰或羞辱<sup>3</sup>；二是實踐安全，員工可以在不會置商業結果於風險的前提下，放心地嘗試新的流程和技術。

當員工在數位發展平台中探索各種全新的、應用科技的可能性時，他們不僅能夠獲得寶貴的經驗，而且能以比現實世界更快的速度、取得更好的商業成果，例如創新。

數位發展平台技術正在被廣泛應用。例如，溫哥華機場管理局在 2022 年推出一個虛擬、即時互動的加拿大溫哥華機場 (YVR) 平台<sup>4</sup>。該平台是出於實驗目的所設計，設計者他們預計，YVR 的員工和周邊社區會提出比他們最初設想更多的用途。該平台融合虛擬空間、感測器和其他物聯網 (IoT) 設備即時收集的數據。這些數據被用於支援日常決策、促進合作，並探索未來改進和創新的潛在機會。當地團隊正在利用該平台提升多方面的成果，包括優化道路交通管理、增強員工安全和保障、減少飛機和其他設備的碳排放、提升員工技能以及擴展機場中的本土藝術收藏等。YVR 將該平台視為其數位學習中心的核心，希望推動周邊社區的創新和發展。

數位發展平台的應用範圍廣泛，涵蓋了利用現有科技和新興科技的實驗。例如，航運、建築和天然資源，那些對體力要求較高的行業中的工作場所裡，已經開始整合分析儀、感應器、無人機、數位模型、物聯網、邊緣運算和延展實境 (XR) 等技術，幫助員工更高效地工作。擴增現實 (AR) 和虛擬實境 (VR) 技術正在為員工提供個人化且數據豐富的环境，使他們能夠

安全地應用新技能和適應新環境，或在面臨地理距離或缺乏共同語言等複雜任務挑戰時，能夠更有效地合作。生成式 AI 沙盒 (AI Sandbox) 為組織內不同層級的員工提供一個安全的空間，讓他們探索 AI 與人類工作的新融合方式。

**數位發展平台是一個安全的實驗空間，它在允許員工實現新科技可能性的同時，也緩解對於技術快速變革的焦慮。**

人們在對這些快速發展的技術感到樂觀的同時，也伴隨著對其應用的擔憂和謹慎。2023 年 11 月，28 個國家 (包括全球 20 個最大經濟體中的 18 個在內) 發表了一份宣言，承諾將負責任、以人為本的使用 AI。宣言強調了 AI<sup>5</sup>「改變和增進人類福祉、和平與繁榮」的潛力，同時也指出錯用可能造成的危害。各國領導者正致力實現此目標：根據世界經濟論壇 WEF 的數據，全球有 75% 的企業計畫在未來五年內加快採用 AI 技術的步伐，並預期這轉變將對現有員工的技能產生深遠的影響<sup>6</sup>。工作者們也看到了科技帶來的兩個面向：一項全球調查發現，雖然 39% 的員工擔憂 AI 對他們的工作帶來衝擊，但也有 52% 的人表示，AI 的使用很可能會增加他們的職涯發展可能性<sup>7</sup>。

但 AI 科技將對人員績效帶來正向影響的機會也是真實的。在當前由數位科技和 AI 驅動的技術浪潮中，越來越多的工具可以幫助員工和組織將現實世界的風險和不確定性暫置一旁。這些數位發展平台提供一個可探索、實驗和共同創造解決方案的空間，這些解決方案不僅為了使未來的工作更適合於人類、更能幫助人類在工作上表現更好。這些工具包括 AI 驅動的人員分析指標、擴增實境 (AR)、虛擬實境 (VR)、延展實境 (XR)、數位孿生、數位分身技術等等，這些技術在不久前僅存在於科幻小說之中。如今，這些工具已應用在各行各業中，它們被用於

全球有 75% 的企業計畫在未來五年內加快採用 AI 技術的步伐，並預期這轉變將對現有員工的技能產生深遠的影響。

提高效率、優化流程、培訓員工，並探索新的工作模式。未來，企業將擁有更多這樣的技術，它們將成為數位發展平台的一部分，為工作者和組織創造更好的成果。以下是一些實例：

- **生成式 AI:** 作為 AI 的一個分支，生成式 AI 利用深度學習技術產生文字、程式碼、語音、影像、影片和流程等形式的全新內容。這些內容通常與人類生成的材料難以區分。

在《財富》500 強企業中，一家軟體公司在其客服人員中測試了一種新的生成式 AI 系統，客服人員需要同時具備詳細的產品知識和卓越的問題解決能力，才能有效地解決客戶問題。該系統結合最新版本的 GPT 平台和專有的機器學習演算法，後者基於其 5,000 名客服人員過去的客戶服務互動數據。這個系統為客服人員提供了該如何回應客戶的即時建議和相關內部文件連結，以幫助解決技術問題。公司發現，在引入該技術後，客服人員在一小時內成功解決問題的通話數量提升了 14%，而在經驗較欠缺的客服人員中的增幅更大，達到 35%，這幫助他們更快地加速學習曲線<sup>8</sup>。

在新加坡，一個由數位政府機構組成的聯盟與一家領先的科技公司攜手發起一項聯合倡議，旨在提升公共部門和私營企業領域在生成式 AI 方面的能力。他們透過「創新沙盒」和研討會等方式，快速培訓 AI 領域的專業人才，並將生成式 AI 的原型快速轉化為實際的上線應用。新加坡的這倡議不局限於開發面對消費者的聊天機器人，更致力於營造鼓勵創新的 AI 優先文化<sup>9</sup>。

- **數位孿生:** 數位孿生技術能為實體物件（如汽車或人體）、業務流程（如供應鏈）、勞動力（如客服中心）或場所（如工廠、機場或整個城市）創造接近即時的數位副本。

BMW 公司為計劃於 2025 年<sup>10</sup> 在匈牙利德布勒森開幕的電動汽車生產工廠創建一個數位孿生模型。透過該模型，員工們可以在虛擬 3D 環境中共同訓練，提前熟悉工廠佈局、練習特定工位的技能，並能自由地進行實驗、操作和犯錯。BMW 團隊成員可以在任何設備上進行跨多個地點合作。此外，數位孿生模型還能讓工程師們在工廠正式營運前排除故障，從而提高流程效率，節省時間和降低成本。整個生產流程將在實際硬體安裝和為生產機器人為生產特定型號進程序編程前，透過虛擬驗證來優化。

一家英國電信公司為其服務中心的營運打造一套數位孿生系統，以對其即時狀態和性能進行監控和視覺化。該應用程序允許用戶進行即時模擬實驗，透過調整人員配置或操作流程，以觀察對預期績效的影響。用戶可以利用這個平台測試不同工作排班、電話轉接策略以及應對突發的需求暴漲等各種決策的模擬效果<sup>11</sup>。

- **數位分身和虛擬人物:** 數位分身是一種複製個人或小型團隊特定技能、知識和其他屬性的技術。而虛擬人物則是一種在虛擬環境中使用的角色化身，能夠模擬人類的一系列肢體語言和互動方式。

一家全球科技公司為一款行為舉止如同真人的聊天機器人申請了專利。這種數位分身主要是透過搜集個人社交媒體資訊而創建的，包括語音數據、貼文、訊息、行為訊息和影像等<sup>12</sup>。麻省理工學院媒體實驗室的一個團隊正在開發一種科技，能夠讓機器智能複製一個人的數位身份，這樣其他人就可以「借用」他們的身份，在角色主人不在場的情況下來提供諮詢服務，或是協助決策。例如，該技術可用於創造一個企業律師的數位分身，它能夠以較低的收費費率向客戶提供法律專業知識，這本質上就是「借用」了律師的身份來進行服務<sup>13</sup>。



惠普公司已在其服務中心採用 AI 技術，這種技術能將客戶來電轉接給最擅長處理相關問題的客服人員。目前公司又在逐步發展數字分身技術，該技術能夠將優秀客服人員的技能和專業知識複製出來，並將其整合到演算法之中<sup>14</sup>。

名星和紅人們也正努力透過各種途徑試圖放大他們的可近性 – 以解放他們緊缺的時間與注意力。例如，瑞典的 ABBA 樂隊舉辦系列演唱會，透過動作捕捉技術製作了 3D 數位化分身來進行表演<sup>15</sup>。

- **擴增實境和虛擬實境：**擴增實境 (AR) 通常透過抬頭顯示器、行動應用程序和智能眼鏡，將數位內容疊加到用戶的現實世界中，實現虛擬與現實的融合。虛擬實境 (VR) 創造了一個高度沉浸、完全渲染的數位環境，可以完全取代用戶在現實世界的周遭環境。

美國空軍正在使用 AR/VR 技術對飛行員和維修人員進行培訓，在提高安全性的同時，課程完成率也提高 46%。AR/VR 訓練計劃將維修訓練的工具、系統和飛機視覺化，AI 功能還可根據飛行員的學習風格為其提供個人化提示<sup>16</sup>。

- **數據分析：**數據分析和人工智能等技術或能幫助企業更好地利用大量的數據。即時分析技術將邏輯和數學算法應用於數據，為用戶提供即時的見解，使他們能夠在實時環境中做出更明智的決策。自動或自我分析則是透過自動收集和分析系統自身產生的數據來改善工作流程。

一家電信公司利用 AI 技術分析了數千名自認為機器學習專家的員工資料，解讀與這些員工的機器學習技能發展相關的技能、經驗和學習途徑的資訊。該公司隨後基於這些資訊創建搜尋和招聘的演算法，預估人才庫因此擴大了至少三倍<sup>17</sup>。在雇用擁有這些相關技能的員工後，

該公司又迅速在這些技能的基礎上對他們進行培訓，以掌握機器學習所需的特定技能。該公司目前擁有的技術還允許員工將自己的技能與不同類型的工作進行比較，評估他們的適配程度，並列出他們需要發展的技能清單。

- **5G、無人機、邊緣運算、物聯網和感測器：**這些技術拓展了數位反饋迴路的邊界，使其觸及現實世界的工作場景。利用這些技術採集的數據，以提高虛擬副本的真實程度，並擴大數據規模以強化模擬和情景分析的準確性。將數據結果反饋到現實世界中，從而引導個人和團隊做出更加明智的決策。

歐盟正在啟動一項名為「目的地地球」的數位模擬計畫，該計畫的數據是基於氣候、大氣和氣象感測器蒐集而成<sup>18</sup>。來自世界各地的科學家、政界和商界領袖將擁有一個數位發展平台，他們可以在這裡查看數據並模擬氣候變化對社會經濟的影響。這些分析將輔助制定政策和商業策略、探索氣候趨勢、評估各種情境，並提供可能的介入方案和投資。

這些工具在提升工作效率和探索未來方面的潛力正在逐步顯現，但要它們真正釋放全部的潛力，必須經過縝密規劃並廣泛應用於目的明確的實驗和創新。

在這個充滿變革和可能性的時代，實驗和創新成為人類學習、探索未知領域、適應環境、應對無邊界世界挑戰的寶貴途徑，激發解決問題所需的想像力<sup>19</sup>。要有成效地應對顛覆性變革，我們必須勇於接觸新事物和未知領域。然而，要做到這點 — 尤其是在商業環境中 — 需要提供明確的鼓勵、機會和心理安全感。隨著顛覆性變革的加速，人們可能會越來越需要探索與嘗試的機會和空間，這些空間不僅給員工提供了接觸新技術的機會，也使員工和組織能安全地承受風險<sup>20</sup>。

---

## 貴組織應接受並鼓勵數位發展平台的信號：

---

- 您的員工和領導者對 AI 輔助工作的可能性感到興奮，他們正在尋找機會進行嘗試和探索，但卻不知道如何做。
  - 無論組織是否批准，您的員工已經在工作中嘗試使用生成式 AI 等工具。
  - 您的員工和利害關係人擔心科技變革會影響員工技能在長期的可用性。
  - 您的組織正在使用如虛擬實境和數位孿生等工具來改變工作，但卻沒有利用它們來提升員工體驗。
  - 您的組織正在使用分析技術來確定與勞動力相關的短期目標，但尚未挖掘其探索和規劃可能未來的潛力。
  - 您的競爭對手正在以更快的速度將 AI 解決方案推向市場。董事會和投資者要求更多更快的創新（尤其是與 AI 相關的創新），同時還要求降低風險。
- 

### 顛覆性變革和員工需求的演進推動著對數位發展平台的需求。

顛覆性變革的步伐正在創造一個越來越不可預測且複雜的世界。不斷湧現的新工作方式帶來一系列複雜的問題，這些變化似乎都在提醒著組織將探索元素列入關注焦點的迫切性。

- **基層職位正在減少，或需新技能**<sup>21</sup>。在許多組織中，自動化和 AI 技術的應用減少了對一些初級職位的需求。曾見常見、程序性的工作現在大多由軟體自動完成，因此所需要的人員也就大幅減少<sup>22</sup>。例如，在客戶服務領域，聊天機器人處理了大量的客戶諮詢<sup>23</sup>；在醫療保健領域，AI 系統能夠自動進行病例的初步處理與編碼，這樣公司就能讓經驗豐富的編碼者更專注於審核系統的決策<sup>24</sup>。

此外，一些組織現在期望新入職的員工能夠立即運用他們已經熟練的技能和人類能力，因為其他職位現在需要更程度的情商和發散性思考能力<sup>25</sup>。這轉變可能會對勞動力市場產生影響，尤其是對年輕一代。傳統上，基層職位會給予新員工時間和空間來提升技能，但隨著這些角色的減少，數位發展平台提供可以一個空

間，讓員工能夠在其中累積經驗、實踐以及發展新技能。例如，醫療專業人員可以透過數位孿生技術模擬人體和醫院環境，從而在與現實生活中的病人互動之前做好準備<sup>26</sup>。經驗豐富的銷售主管的數位分身可以成為銷售新人的私人教練。電力公司也正在使用虛擬實境技術於設施中，幫助員工在危險環境裡（如變電站等）的工作做好準備<sup>27</sup>。

- **在工作中，「人類能力」的重要性與日俱增。**隨著工作環境變得日益變動和難以預測，我們越來越需要員工能夠對不斷變化的數據做出判斷，好奇心、同理心和應變能力等人類能力在工作中的重要性也在逐漸提升。數位發展平台透過為員工提供探索、實驗和創新的空間，可以培養並運用員工的人類能力，更幫助員工更新技能、適應新角色，以應對快速變化的就業市場，還能幫助組織培養遠見卓識和韌性能力，在充滿挑戰的環境中蓬勃發展<sup>28</sup>。
- **員工需要時間和空間來學習如何與智慧技術合作。**幾乎所有前面提到的例子都說明，科技並不只是簡單地替代或輔助人力。智慧科技的引入改變了處理流程和工作小組任務的互動方式，這對工作的人機互動模式提出新的要求。

人類工作者的工作體驗正在發生變化<sup>29</sup>，這可能解釋為什麼在我們的研究中，高階主管們認為人類與機器的合作<sup>30</sup>技能至關重要。因此不意外的，近年來關於人類與機器合作已成為一個不斷演進的研究和探尋的領域，這種人機互動與合作對人員績效的重要性日益凸顯，相當值得我們在數位發展平台中進行專門的實驗和創新，並取得進展。

- **分散型團隊正在改變人們完成工作的方式。**隨著混合實境進一步發展，工作者們越來越多在不同的時間、地點以不同的速度工作。這使我們迫切需要擁有能夠跨越時間和空間進行構思、實驗和探索的數位空間。例如，數位發展平台使一群分佈在全球各地的科學家團隊能夠遠程管理實驗室中的機器人進行化學實驗<sup>31</sup>。

此外，年輕工作者往往傾向於混合工作模式、分散型團隊和線上互動。Deloitte 全球的一項關於千禧世代和 Z 世代的研究發現，約有一半的 Z 世代和千禧世代認為線上體驗可以相當程度的取代親身體驗<sup>32</sup>。對這些員工來說，數位發展平台似乎是他們生活自然延伸的一部分，他們已經準備好在數位空間中擔任積極創造者的角色。

## 數位發展平台與組織利害攸關

根據我們的研究，76% 的員工表示，組織幫助他們描繪出未來工作變化是重要或非常重要的，但只有不到一半 (43%) 的工作者表示他們的組織正在幫助他們這樣做。另一項於 2023 年 9 月發布的針對全球工作者的最新研究發現，儘管大多數工作者認為 AI 相關的技能對他們的前景至關重要，但只有 13% 的工作者在過去一年中被提供過與此相關的技能培訓<sup>33</sup>。許多組織沒有為實驗或創新而提供所需的時間、空間、機會或工具。

為了幫助組織成功，工作者需要感到自己是個在角色演進中積極與主動的參與者。給予他們能夠自由探索和發揮的空間，可能是贏得他們認同和投入的關鍵。此外，由於實踐是人類最好的學習方式，數位發展平台應當支持員工持續學習和開發新技能，尤其是在與他人合作、與科技與機器合作的能力方面，這些技能在未來幾年會變得越來越必要<sup>34</sup>。

在工作者角色轉變的過程中，為他們營造一個安全的空間是非常重要的，以確保組織和員工的這種轉變能夠廣泛地轉化為營運成果和**人才永續性**。需要注意的是，這些成果將因組織和員工而異，沒有放諸四海而皆準的解答。數位發展平台為員工和組織提供一個平台，使其能夠模擬不同的工作方式，並根據具體目標和情況找到最合適的路徑。那些未能探索數位發展平台的組織可能會固守傳統的工作方式，隨著科技不斷地進步和變化，這可能會使他們處於劣勢。在現今世界，速度是區分競爭力的重要因素，因此越早開始這些探索，就越能取得優勢。

## 建設推動人員績效的數位發展平台

建設和維護一個成功的數位發展平台可能需要企業採用新的策略、思考方式和方法，以滿足不斷變化的員工需求。但是，啟動數位發展平台並不必然要是一項複雜、資源密集型的投入，無論組織處於何種階段、擁有何種資源，都可以從現有的條件開始，許多組織已經在使用數位發展平台中可能會運用到某些工具。下一步要做的便是提供並創造使用管道、建立心理安全以及提供實驗、實踐和創新的機會。當組織開始建設數位發展平台時，可以考慮採取以下行動：

- **讓數位發展平台的使用普及化。**目前在許多案例中，數位發展平台工具往往只被少數專家在獨立的方式中使用，其主要用於優化特定流程，而不是創新和探索其他可能性。為了使這些工

那些未能探索數位發展平台的組織可能會固守傳統的工作方式，隨著技術的不斷進步和變化，這可能會使他們處於劣勢。

具的使用更加普及化，我們需要拓寬其應用範圍和方式，鼓勵進行短期的充分探索，並為未來的發展進行嘗試。在擴大發展平台的使用範圍時，要特別關注中階領導層和第一線主管。他們經常忙於應對操作層面的挑戰、為實現短期績效目標而努力，這可能會犧牲他們的想像力，無法讓視野變得開闊。數位發展平台可以幫助他們恢復好奇心、鼓勵他們更充分地參與創新合作。不過，高階領導層應考慮給予員工自主空間，讓他們在沒有主管參與的情況下自由探索和嘗試，這樣他們就可以在較無心理壓力的環境中勇敢實驗和面對失敗。

- **鼓勵創新與嘗試。**組織應該給予各層級工作者足夠的時間、鼓勵和機會在數位發展平台中進行實驗和探索。為了鼓勵員工創新，需要為發展平台制定規範和基本準則，強調試驗失敗或技術失誤是完全可以接受的。工作者在數位發展平台中的參與度和他們實驗中產生的創新成果應該得到認可和獎勵。此外，組織應確保員工瞭解可用的工具，並提供學習如何使用不同科技與技術的資源，以激發員工的參與熱情。當員工被鼓勵在數位發展平台中探索和實驗時，他們及其組織將更有能力適應變革、更好駕馭不確定性，並且確保組織永遠充滿創新的想像力。
- **將創新的嘗試與工作連接。**開放式的創新與嘗試在激發創新方面可能是最有效的，但這並不意味著它是不重要或與組織目標無關的。通常鼓勵員工探索那些對組織至關重要或與組織利益、或員工個人感興趣的領域和問題。從工作設計的角度出發，可以考慮如何在日常工作中融入並結合與數位發展平台的互動元素。鼓勵團隊共同進行實驗和創新。在可行的情況下，為這些團隊提供發揮創造力的空間，允許他們

根據在發展平台中的學習來定義和改進他們目前在現實世界所面臨的挑戰。管理者可以在必要時制定為創新與投資的治理機制或遊戲規則，以便播下想像力的種籽並從過程中收穫最佳想法。

- **利用數位發展平台共同創造。**共同創造對許多組織而言是一個難題。只有 30% 的高階主管表示，他們經常與員工共同制定策略和創造解決方案。數位發展平台是一個風險較低的平台與空間，可以與員工共同創造自己的角色改變和組織的未來。這種賦能於員工的方法不僅能增強員工的意義感、歸屬感，還能提高他們應對變化的韌性能力。
- **關注人才的永續發展。**數位發展平台不應僅是個彙集最新科技的平台，更應是培養和發展人類好奇心和想像力的場所。它需要確保人們能夠在幸福、有安全感和信任的堅實基礎中探索與嘗試。同時，數位發展平台也是探索如何改善人才永續發展成果的理想場所。例如，可以使用 AR 或 VR 技術來提升能力的可用性，或使用感測器和分析技術來提高安全性。
- **就員工資料進行協商。**從 AI 分析到數位孿生技術，數位發展平台中使用的許多工具都能在工作本身、工作者與工作場所這三個領域問題上發揮作用。但若要提高工具的有效性，需要大量的員工資料。員工們對這些資料的所要求的自主控制權日益增加，組織應遵循透明、可存取的人才資料政策來創造共同價值<sup>35</sup>。

在數位發展平台中，對員工資料的運用凸顯出**信任的重要性**，而數位分身技術就是一個絕佳的範例。由於數位分身通常基於真實的人所建

立的，這就要求個人同意以數位形式分享自己的知識和能力，並且可能涉及智慧財產權的擁有和共用問題。一些知名人士已經選擇出售自己的數位肖像權<sup>36</sup>，而另一些人則看到了未經他們許可而創建的數位分身<sup>37</sup>。對於那些擁有熱門專業知識、經驗和才能的員工而言，他們可能會發現類似且有利可圖的機會，透過創造自己的數位分身來擴大自己的價值，從而使更多的組織受益。由於這是一個新領域，有許多問題尚未解決或提出，因此在探索這領域時需要謹慎行事<sup>38</sup>。

## 數位發展平台的未來

組織可能需要許多數位發展平台，每個發展平台都會涉及不同的工具、領導者和工作者，並且各自可能都有特定的目標。有些發展平台將專注於特定的項目或議題，它們可能有明確的生命週期，隨著專案的完成而結束；另一些則更具有開放性，或有許多潛在的應用場景。

以前面討論的溫哥華國際機場為例，該平台被明確定位為一項以人為本的技術，營運團隊可以自由發揮，想像如何應用該平台。目前，這些團隊已經發現了多種用途。平台支援員工培訓和新工作方法的測試；透過乘客需求的資料，工作人員可以預測等待時間，找到潛在的作業問題，從而為乘客提供更優質的服務；攝影機能夠監測車輛在航站樓外的長時間停靠，使營運和安保團隊能夠迅速處理問題，改善交通流量；有關維修需求的實時資訊，亦可以使維修人員更有效率地反應並完成工作<sup>39</sup>。

這些只是領導層和員工利用機場數位發展平台的一些例子。為了取得更好的成果，實驗和創新的潛在用途實際上是無限的。這表示，在最佳狀態下，數位發展平台是一個充滿無限可能性的空間，組織和員工都可以從他們創造新模式的能力中獲益，並找到解決緊急問題的辦法，而其中最緊迫的問題莫過於員工在日漸科技化的工作場所中所扮演的不斷演進的角色。

---

## 研究方法

《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》蒐集了來自 95 個國家、14,000 名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年 Deloitte 的研究還增加了對員工和

高階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球 1,000 名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以

了解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

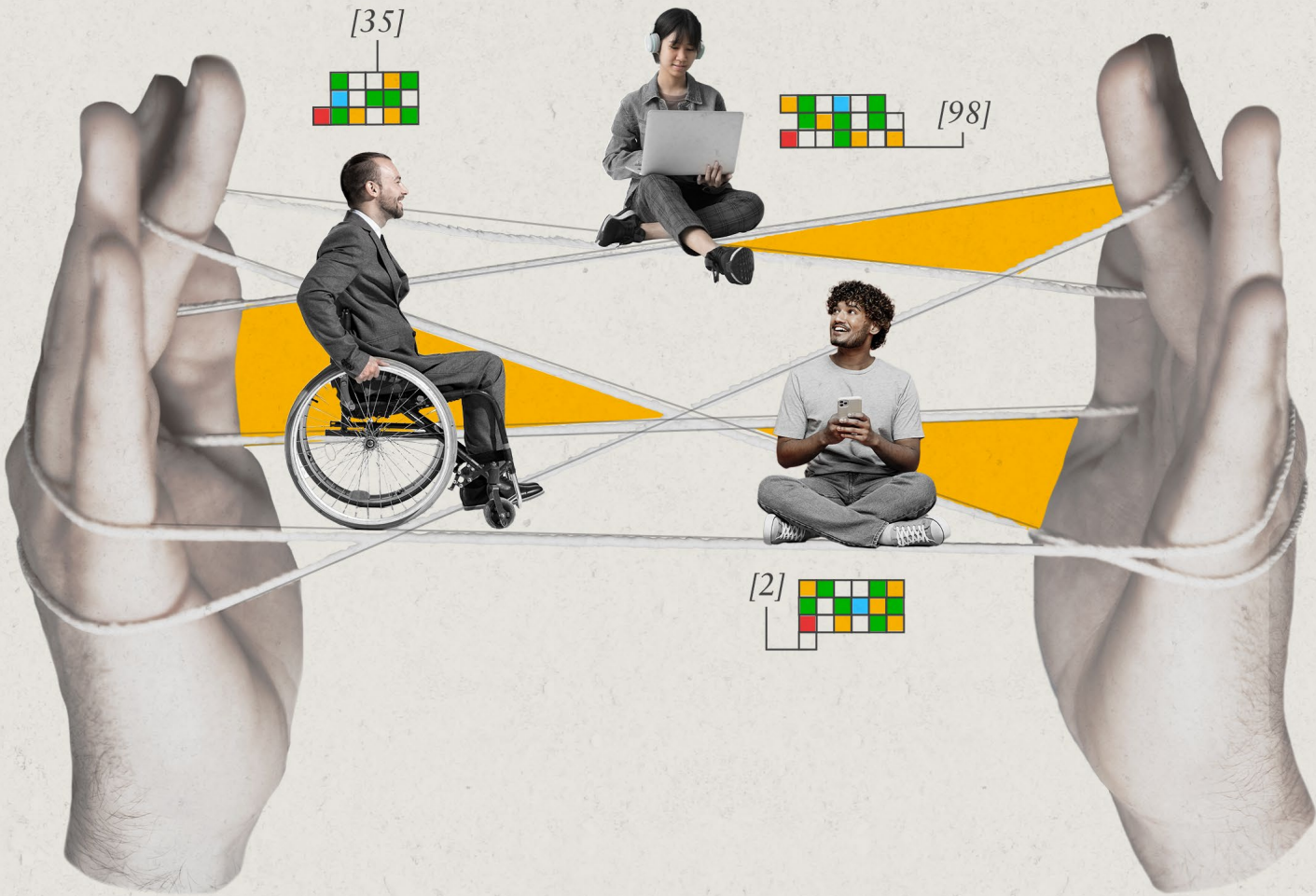
# 註釋

1. Siemens Healthineers, "From digital twin to improved patient experience," September 11, 2018; Maulshree Singh, Rupal Srivastava, Evert Fuenmayor, Vladimir Kuts, Yuansong Qiao, Niall Murray, and Declan Devine, "Applications of digital twin across industries: A review," *Application Science* 12, no. 11 (2022).
2. John Hagel III, John Seely Brown, and Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, August 30, 2019.
3. Amy C. Edmondson, "Psychological safety," accessed December 19, 2023.
4. YVR, "YVR launches its digital twin, making people and community the center of its digital transformation," March 24, 2022.
5. Gov.UK, "The Bletchley Declaration by countries attending the AI Safety Summit, 1–2 November 2023," November 1, 2023.
6. World Economic Forum, "The future of jobs report 2023," April 30, 2023.
7. Randstad, "AI threatening jobs? Most workers say technology is an accelerant for career growth," September 5, 2023.
8. Erik Brynjolfsson, Danielle Li, and Lindsey Raymond, "Generative AI at work," National Bureau of Economic Research, April 23, 2023.
9. Yogesh Hirdaramani, "100 solutions in 100 days: Singapore government jumpstarts generative AI capabilities with sandboxes, workshops," *Govinsider*, July 25, 2023.
10. Jacob Bourne, "BMW, Zapata, and MIT test quantum-inspired generative AI in production," *Engineering.com*, June 30, 2023.
11. Deloitte, "How twin tech is helping VOIS design a new future," accessed December 19, 2023.
12. Grace Kay, "Microsoft has patented a chatbot that could imitate a deceased loved one, celebrity, or fictional character," *Business Insider*, January 23, 2021.
13. MIT Media Lab, "Augmented eternity and swappable identities," accessed December 19, 2023.
14. Simon Firth, "HP Labs uses artificial intelligence to improve HP's customer service offerings," *The Garage by HP*, January 15, 2020.
15. Jenni Reid, "ABBA's successful avatar show in London offers a glimpse at a daring new direction for live music," *CNBC*, December 29, 2022.
16. Miriam A. Thurber, "Tech Training Transformation modernizes tech training with virtual reality," *United States Air Force*, July 26, 2021.
17. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization," *Deloitte*, November 2, 2022.
18. European Commission, "Destination Earth—new digital twin of the Earth will help tackle climate change and protect nature," press release, March 30, 2022.
19. Adam Piore, "Do you play enough? Science says it's critical to your health and well-being," *Newsweek*, July 19, 2023.
20. Joseph B. Fuller, Michael Griffiths, and Reem Janho, *Are organizations actively managing the full spectrum of risks associated with the workforce?*, *Deloitte Insights*, December 12, 2022.
21. Nicole Lewis, "Generative AI will disrupt career paths, recruiting," *SHRM*, August 8, 2023.
22. Kate Morgan, "Why inexperienced workers can't get entry-level jobs," *BBC*, September 20, 2021.
23. Pranshu Verma, "ChatGPT provided better customer service than his staff. He fired them," *Washington Post*, October 3, 2023.
24. Thomas H. Davenport and Steven Miller, *Working with AI: Real stories of human-machine collaboration* (MIT Press, 2022).
25. Morgan, "Why inexperienced workers can't get entry-level jobs."
26. Peter Coveney and Roger Highfield, "Why some scientists believe the future of medicine lies in creating digital twins," *TIME*, April 5, 2023.
27. Deloitte Insights, *Virtual reality helps Exelon put safety first*, November 18, 2022.
28. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures* *Deloitte Insights*, May 15, 2020.
29. Alexandra Samuel, "I've worked with generative AI for nearly a year. Here's what I've learned," *Wall Street Journal*, November 6, 2023.
30. Sue Cantrell, Thomas H. Davenport, Steve Hatfield, and Brad Kreit, *Strengthening the bonds of human and machine collaboration*, *Deloitte Insights*, November 22, 2022.
31. Rachael Pells, "Why scientists are delving into the virtual world," *Nature*, September 1, 2023.
32. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Chris Arkenberg, Brooke Auxier, Jeff Loucks, and Kevin Downs, *2023 Digital media trends: Immersed and connected*, *Deloitte Insights*, April 14, 2023.
33. Randstad, "More than half of workers believe AI skills will future-proof their careers, but only 13% have been offered such training opportunities - Randstad data reveals," September 5, 2023.
34. Jim Guszczka, Harvey Lewis, and Peter Evans-Greenwood, *Cognitive collaboration*, *Deloitte Insights*, January 23, 2017.
35. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, David Mallon, Martin Kamen, John Forsythe, Lauren Kirby, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, *Negotiating worker data*, *Deloitte Insights*, January 9, 2023.
36. Todd Spangler, "Meta launches AI chatbots for Snoop Dogg, MrBeast, Tom Brady, Kendall Jenner, Charli D'Amelio and more," *Variety*, September 27, 2023.
37. Will Bedingfield, "The Bruce Willis deepfake is everyone's problem," *Wired*, October 17, 2022.
38. Steve Hatfield, John Brownridge, Gregory Vert, Eoin Drumm, and Brad Kreit, "Digital doppelgangers," *Deloitte*, December 3, 2022.
39. Larisa Redins, "Using digital twins to improve operations at Vancouver's airport," *Edgeir.com*, October 19, 2022.

---

# 致謝

感謝 Kate Schmidt、Jennifer Hentz、Dany Rifkin、Steve Kyle、Greg Vert、Maya Bodan、Andrew Pau、Caitlin Nasseraddin、Kailyn Hornbeck 對本章的指導與貢獻。





# 文化的百花齊放： 透過微文化推動多元組織的發展

組織不應該追求一種共同文化，而是應根據當地團隊需求，在與組織價值觀保持一致的情況下，實現一種「文化中的文化」。

John Forsythe, Julie Duda, Sue Cantrell, Nicole Scoble-Williams, and Mari Marcotte

在談到文化如何在組織中發揮作用時，招募過程提供了一個有趣的視角：求職者經常被建議在面試中詢問「企業文化」，招募經理也被要求評估應聘者的「文化契合度」。這種建議往往基於一個前提：大型組織都有一種明確而統一、需要員工適應的文化，這種文化從高階管理層向下明確傳達並強制執行。然而，企業文化很少以這種方式發揮作用。

員工加入組織後通常會發現自己處於該組織內某一特定單位的獨特文化中。當文化與他們的期望大相逕庭時，其影響可能極為顯著：幾乎三分之一的新員工在入職後 90 天內選擇離職<sup>1</sup>，其中最主要的原因是招募與文化方面的狀況與預期不符<sup>2</sup>。

另一種情況是，員工所追求的文化在面試過程中並沒有充分或準確地被描述，而是與招募人員所宣傳的整體企業文化不同，這讓員工對公司印象大打折扣，並試圖轉向其他機會。例如，技術員工在面試非技術型組織的工作時，往往尋求高風險、高回報、沒有嚴格規定的企業合作文化。雖然這種文化可能確

實存在於組織的技術部門中，但招聘人員可能反而會強調一個與員工期望截然不同的整體企業文化，這可能導致企業在吸引和獲取組織競爭所需的人才方面有所脫節。

單一的文化觀不再適合當今世界，現今世界中的勞動力日益多樣化，員工尋求更多的自主權和個人化的工作體驗，而組織在敏捷性和客戶回應能力方面的競爭也同時提升，而非僅依賴於標準化和由上而下的控制。高階領導層發表的文化可能會開始變得同質化。研究顯示，跨國公司所宣稱的組織價值觀非常相似，「誠信」出現在四分之三的跨國公司中，其他如創新、團隊合作、卓越和安全等令人欽佩但又普遍的價值觀也經常出現<sup>3</sup>。儘管用來描述這些價值觀的語言相似，但組織文化的實際感受卻可能大相逕庭，這證明了實現這些價值觀的微文化在實踐中存在差異。當眾多組織宣稱的價值觀趨於一致時，微文化則成為組織脫穎而出，成為人才吸引與留任的重大關鍵。

百分之五十的高階主管表示，當組織文化存在適度變異時，往往是最成功的。然而，主管們認為這正是最難以應對的趨勢之一。

組織應接受並積極培養內部多樣的微文化，以滿足不同團隊、職能、地域甚至員工類型的獨特需求。微文化反映了不同團隊、職能和地域中如何完成工作的細微差異，是組織更接近客戶並更快地回應其需求的重要途徑。

### 什麼是文化？

企業文化是組織中「做事的方式」—在組織共同的經歷、價值觀和信念的支持下，長期持續的行為準則<sup>4</sup>。文化包括在整個組織中普遍一致的價值觀，也包括文化在實踐中的展現，例如規範、象徵、語言和行動。在具有微文化的組織中，這些實際的行為應當是靈活的。

領導者正認可這樣的轉變：在我們的《2024 全球人力資本趨勢》報告中，近四分之三（71%）的受訪者表示，重視各別團隊和工作小組的文化培養、流動性、敏捷性和多樣性對他們的成功至關重要。此外，有 50% 的高階主管表示，當組織文化存在適度變異時，往往是最成功的。<sup>5</sup> 然而，主管們認為這正是最難以應對的趨勢之一。有 73% 的員工因為文化契合度不高而離職<sup>6</sup>，這證明了文化對員工的重要性，以及組織領導者在定義和推動文化時的「模糊性」。

採取「微觀」方法對待文化，可以使組織和領導者更詳細地描繪出「我們在這裡工作的方式」，從而推動對員工和組織都有利的不同體驗和結果。事實上，根據我們的研究，接受微文化的組織在實現積極的人員成果的機率高出 1.8 倍，在實現預期業務成果的可能性高出 1.6 倍。

利用微文化力量的一個關鍵是在全球價值觀上保持一致，同時鼓勵職能、團隊和地域的部分自主權，不僅允許他們蓬勃發展，而且為他們提供建立當地語系化文化融合所需的資源<sup>7</sup>。這樣組織就可以得到思想的多樣性、創新、敏捷性和量身訂做的工作方式，這些是每個微文化都鼓勵培養的。摩根大通 (JPMorgan Chase) 人力資源總監 Robin Leopold 指出：「對我們這樣規模的組織來說，團隊中存在微文化是正常的。但如何將這些文化融合在一起，並圍繞我們公司的服務、愛心、好奇心、勇氣和卓越等價值觀來整合，才是成功的秘訣<sup>8</sup>。」

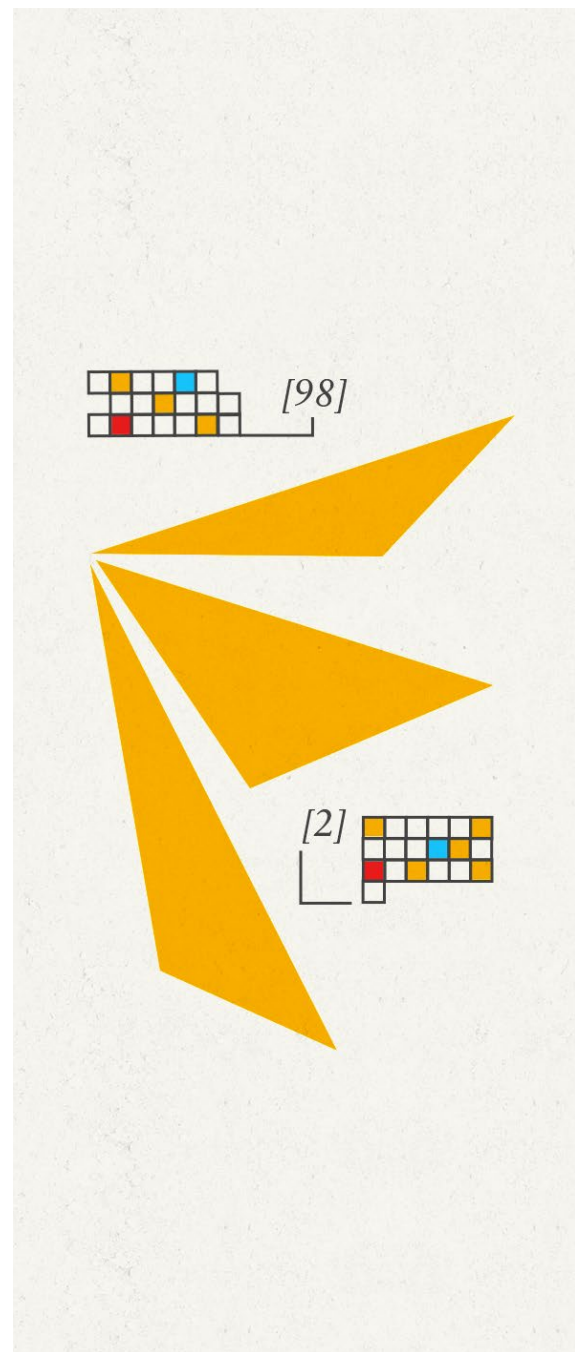


圖1

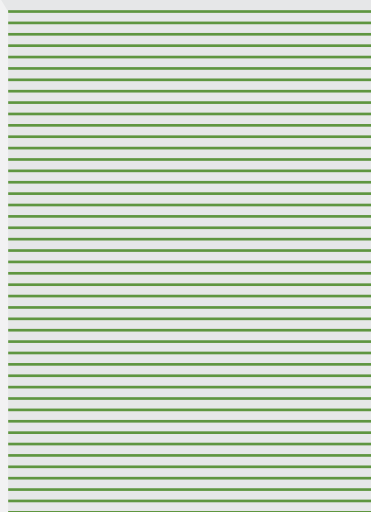
## 「知」與「行」的差距：受訪者明白培養工作場所的微文化很重要，但取得實質進展者寥寥無幾

針對「關注各別團隊和工作小組作為培養文化、流動性、敏捷性和多樣性的最佳場所，對貴組織的成功有多重要？」和「貴組織在解決該問題上處於何種階段？」兩個問題的受訪者百分比

71%的受訪者認識到培養微文化的重要性



45%的受訪者正採取行動



12%的受訪者取得了顯著成效



能夠消弭知行差距的組織更有可能提升人員績效\*

**1.6X**

實現預期業務成果的可能性  
提高了1.6倍

**1.8X**

實現預期人員成果的可能性  
提高了1.8倍

註：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光說不練》一書中引入了「知行差距」的概念，這概念與企業績效密切相關。  
\*業務成果是指實現或超越財務目標；人員成果是指為員工提供有意義的工作。

資料來源：Deloitte 2024全球人力資本趨勢調查

一些領導者可能會對於培養不同的行為做法以支持員工這樣的想法持保留態度。有些做法確實可能需要標準化以符合法規要求。然而，試圖消除所有獨特的行為和實踐可能會限制組織的敏捷性，並影響員工的體驗和留任。在與美國一家領先消費品公司前首席成長長 Sanjiv Gajiwala 的談話中，他指出微文化與組織敏捷性之間的直接關係，他說：「如果你接受波動性為常態，那麼只有『單一文化』的組織就極易受到衝擊。」<sup>9</sup>

當被問及疫情以來組織文化發生了怎樣的變化時，大多數領導者 (60%) 認為現在的情況有所改善。這可能是因為混合或遠端工作導致微文化的增加<sup>10</sup>。

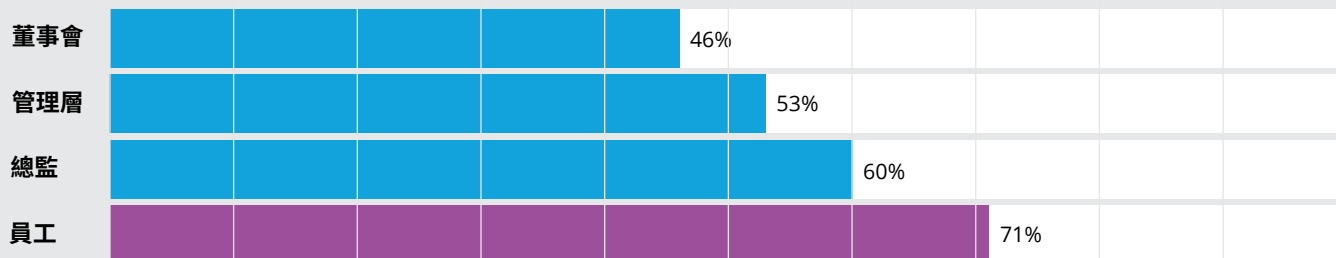
這與媒體經常報導的說法相反，他們強調組織需要一種強而有力的共同文化作為恢復實體辦公的主要動力。研究證實，這種做法可能會對員工的工作體驗產生負面影響<sup>11</sup>。我們的研究發現，儘管高階主管對微文化的評價較低，但實際工作中的主管和員工都體認到微文化對成功的重要性 (圖 2)。

在**人才永續發展**的新時代，授權團隊去定義和實施自己的工作方式、儀式和規範變得越來越重要。賦予員工自主權，使其與組織目標保持一致，可以作為營運成果和人員成果的催化劑<sup>12</sup>。

圖2

## 員工與主管之間的歧見

當談到工作場所微文化的重要性時，高階主管、主管和員工之間存在歧見。



註：在「將各別團隊和工作小組作為培養企業文化、流動性、敏捷性和多樣性的最佳場所，對組織的成功有多重要？」這個問題中，回答「至關重要」或「非常重要」的受訪者。

資料來源：Deloitte 2024全球人力資本趨勢調查

## 您的組織應賦予微文化權力的信號

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 您的高階主管覺得公司偏離企業文化，他們要求重新調整。</li><li>• 您的員工在適應自己的團隊、辦公室或職能部門的工作方式的同時，也在創造自己的規範和工作方法。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 您注意到創新和敏捷性正在落後，並懷疑這是因為員工感到被企業流程和政策所束縛。</li><li>• 目前一體適用的組織文化很難吸引或留住頂尖人才。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 您的員工和管理人員都表示，長期以來與工作方式有關的規範，例如與工作日起訖時間有關的規範，已不再滿足他們的需求。</li></ul> |
|--|--|---|

## 當前的趨勢強調了在文化層面「從小處著手」的重要性

隨著員工偏好、技術進步和工作方式的變化，工作場所微文化的重要性日益凸顯。

**混合型和遠端工作安排。**在混合工作環境中，管理人員可能不確定如何推動文化發展，因為傳統的單一、統一文化模式可能不再適用。研究顯示，遠端和混合工作安排對員工體驗和留任有重大影響：混合工作模式可以減少 35% 的流動率，並提高員工滿意度。61% 的美國人力資源主管認為，混合工作模式下的文化比在現場工作模式中的文化更重要<sup>13</sup>。然而，也有超過三分之一的領導者認為遠端工作削弱了他們的企業文化，這種擔憂常被高階管理層用作推動「實體辦公」的理由<sup>14</sup>。鑒於全球近 70% 的員工更喜歡混合型的工作安排，領導者們可能需要探索新的方式來強化辦公室之外的團隊文化<sup>15</sup>。

微文化提供一種可能的解決方案，可以解決在混合和遠端環境中培養文化的挑戰——透過關注團隊間的聯繫，管理者和員工可以共同確定他們最有效的合作方式和工作地點。研究顯示，混合團隊中的員工在團隊內部建立更緊密的關係，儘管這種關係在整個組織層面可能不那麼強烈<sup>16</sup>。然而，在工作地點和時間安排上擁有更大自由的員工，其緊密程度遠高於那些沒有這種自由的員工，且關係越緊密的員工，他們的表現就越好<sup>17</sup>。

**日益多樣化的勞動力。**試圖將單一文化應用於日益多樣化的勞動力，已不能再滿足當今員工的需求，他們如今在地域、就業類型（包括臨時、零工、全職、兼職）、工作安排（實體、混合、遠端）、人口統計（生活階段、教育水準、身份）以及動機、思維和社交方式上的差異比以往任何時候都大。

例如，在麻省理工學院《史隆管理評論》的一項勞動力生態系統調查中，80% 的受訪者表示，外部員工參與組織文化是至關重要的，但只有 18% 的人採取綜合方法來管理內部員工和外部員工<sup>18</sup>。由於各種實際和法律原因，將外部員工融入組織的單一整體文化往往是具有挑戰性的，這表明微文化可能是一個有效的途徑。房地產公司 PlanOmatic 的執行長 Kori Covrigaru 解釋說：「讓約聘員工接受這種文化真的很難。外部員工通常同時做多份工作，擁有自己的文化和品牌。他們灌輸核心價值觀，讓那些可能一週只來一天或兩天的人接受，並試圖找到平衡。然而，沒有一個放之四海而皆準的解決方案能吸引他們。」<sup>19</sup>

對於分佈於全球各地的團隊，其員工代表著不同的文化和身份，微文化可以促進跨團隊或職能之間建立深刻而有意義的關係。微文化不會強求所有人都遵循一套單一的標準，也不會將公平與同質化混淆。透過幫助確保公平而不是平等（或同質），微文化可以接受和利用個人和團隊的差異。

「如果你接受波動性為常態，那麼只有『單一文化』的組織就極易受到衝擊。」  
—Sanjiv Gajiwala

**科技進步。**新技術使領導者對整個組織的工作方式有更多的瞭解，增強他們對組織運作的控制度，從而更好地融入當地文化。例如，自然語言處理可以分析文化的細微差別，並在整個組織的協作平台中使用不同的術語和片語，找出潛在問題和改善機會。生成式 AI 工具能夠整合並解讀這些資訊，利用現有資料生成即時見解。例如，一家全球製藥公司基於協作平台資料，創建了即時員工情緒圖表，該圖表為文化領域提供持續的脈動監測，以識別可能需要關注的熱點<sup>20</sup>。

**賦予一線員工決策權的重要性。**新技術可以讓最接近客戶的員工迅速捕捉並回應客戶需求的變動。隨著領導層對此的認知加深，他們開始授權一線員工瀏覽資料，並賦予組織基層人員自主決策的能力。例如，米其林輪胎工廠的員工透過數位化工作流程板，能夠直接查看不同輪胎類型的庫存數量，使他們能夠根據即時資訊優先考慮工廠生產特定類型的輪胎。授權一線員工根據資料做出決策，使他們能夠根據自己的專業知識快速解決生產線上的問題，這不僅提升了年度產量和操作靈活性，還增強員工的參與感<sup>21</sup>。

**崛起的員工代理機構。**現代員工比以往任何時候都有更多的選擇權，他們可以自主選擇工作地點、時間和方式<sup>22</sup>。員工們明確表達了他們希望擁有能夠反映當地團隊工作方式的文化：在我們的調查中，每三名員工中就有一人表示，他們所在的工作小組或團隊的獨特文化對他們的工作體驗尤為重要。

**人才永續發展的重要性日益增強。**人才永續性發展近年來被認為是勞動力和組織對公眾和社會貢獻的重要組成部分。在一項針對英國專業人士的調查中，80% 的受訪者表示，塑造支持性的職場文化應該成為組織目標的一部分<sup>23</sup>。雖然組織領導者可以

設立支援性文化的廣泛指導原則，但真正將支持性文化落實到他們自己建立的微文化中的是管理者，他們透過理解員工的需求和優先事項，支援他們的職業發展。

**合併和收購活動。**許多領導者都意識到，新收購或合併的公司往往攜帶著自己獨特的文化。儘管某些方面可能需要統一標準，但許多領導者也明白，過度壓制新收購組織的特色文化可能會對營運成果產生負面影響。這為那些經常收購的組織提供接納和融合微文化的機會。例如，羅氏生物技術和醫療解決方案公司的人事長 Cristina A. Wilbur 指出：「在我們收購公司時，我們非常注意那些關鍵因素，以確保能在不破壞文化的情況下使它們融入羅氏組織。如果你收購了一家公司，卻徹底抹殺它的文化，那麼就失去了當初收購這家公司的全部意義。文化是企業價值重要的組成部分。」<sup>24</sup>

## 培養工作場所微文化的好處和困難

培養微文化並不意味著放棄組織文化的整體理念。相反，組織內共同要素應該轉變為廣泛的價值觀和共同的願景及目標。這些由高階主管明確闡述，然後授權當地團隊，讓他們創造適合自己的獨特工作方式。這樣組織可以在保持明確身份（一些人稱之為「北極星」）的同時，發展出靈活而獨特的工作方式，以適合不同團隊和組織的需求和利益。

以荷蘭健康和營養公司 Royal DSM 的「艦隊式」文化為例，在這種文化下，策略和總體方向由中心制定，但由擁有各自微文化的敏捷團隊來實施，這些團隊被授權去推動預期的結果。公司為這些「小船隊」提供指導，確保其朝著正確的方向航行，但它並沒有強制規定每艘獨立船艦上的規範和行為<sup>25</sup>。

然而，培養微文化可能伴隨著潛在風險。例如，如果個體微文化與組織的核心價值觀不一致，可能會導致內部形成「我們 vs. 他們」的對立心態，從而影響對組織整體目標的貢獻。其他潛在的風險包括，由於工作方式的差異，員工可能感到不公平；如果微文化之間的介面不清晰或功能不強，可能會減少團隊間的合作；如果員工在組織不同部門之間流動時難以適應不同的規範和工作方式，可能會導致工作疲勞。為了減弱這些風險，組織應該優先考慮建立明確的溝通和協調機制，從而實現跨職能和跨地域的合作。

---

### 讓微文化發揮作用

---

影響組織、領導者、團隊和員工個人接受微文化的因素是多方面的。微文化的數量和種類因組織而異，這取決以下部分或全部特徵：

- 決策速度和風格 (如共識型、分散式決策)
- 員工多樣性 (如不同類型、身份的員工)
- 地域多樣性
- 治理方式 (如指揮控制型、分權型)
- 併購活動
- 監管監督
- 風險承受能力
- 規模和組織成熟度
- 工作場所模式 (遠端、混合、現場)

---

當組織領導者接受微文化時，可能會產生一系列正向的結果：

**吸引和留住稀缺人才。**建立並推廣多樣化的內部微文化，這些微文化可能不同於組織所認為的或主要的企業文化，有可能吸引不同類型的員工來滿足稀缺的技能需求。例如，一家正在進行數位化轉型的醫療保健機構可能正在尋找具有先進技術技能的人才。微文化可以使該組織的技術團隊或職能部門在感覺和運作上更像初創企業，從而滿足軟體發展人員的期望和偏好。

**推動更好的營運成果。**被評為最佳工作場所的組織在市場上表現優異，而文化則是推動這種卓越體驗的關鍵因素<sup>26</sup>。透過微文化的培育，領導者可以靈活調整團隊的工作方式，增強員工推動營運成果的能力。此外，認同公司企業文化的員工比其他員工的表現高出 37%，留在企業的可能性也高出 36%<sup>27</sup>。

**提高預測和應對未來需求和變化的能力。**微文化的茁壯成長可以增強組織回應客戶、市場、員工和利害關係人需求的能力，從而實現更大的敏捷性。當團隊被授權在廣泛組織原則的基礎上自主定義微文化時，他們在「What」上保持一致，而在「How」上享有自由和靈活性<sup>28</sup>。例如，NASA 鼓勵微文化的形成，實現更大的靈活性。NASA 首席技術專家 Nicholas Skytland 指出：「NASA 內部存在多種微文化，這些微文化源於分散在各個空間和研究中心的勞動力，這種結構說明 NASA 保持靈活性，並有效地分配其工作任務。」<sup>29</sup>

**向人才永續性邁進。**透過在團隊文化中接受更多的流動性，管理者能夠更有效地支援團隊的幸福目標。70% 的管理者表示，企業文化等內部障礙使他們難以支持團隊成員<sup>30</sup>。如果工作方式是根據團隊成員的獨特需求定制的，那麼組織就更有可能滿足員工的需求，支援他們實現幸福和目標。

## 如何培育成功的微文化

要為微文化的蓬勃發展創造條件，需要組織領導層、團隊領導和人力資源部門之間的協調。為了促進微文化的發展，組織應該考慮以下步驟：

- **聚焦工作，定義微文化。**要確定微文化的創建地點和方式，需要從工作本身出發，因為工作活動通常會推動微文化的發展。從組織想要實現的目標成果往回推，將工作分解成各個組成部分，以瞭解需要完成哪些工作，然後在哪裡以及如何完成。

對於一些公司來說，從工作入手可以建立跨越傳統職能界限的工作場所微文化。例如，對於像 IT 基礎設施專家那些主要在現場的工作人員之間可能就存在一種微文化，因為儘管他們的工作是獨立完成的，但卻需要依賴專門的設備。相比之下，像客戶參與經理或人力資源業務合作夥伴這樣的角色可能發展出一種更遠端、時間安排更靈活的微文化，以適應他們具有合作性質的工作，且不受固定地點或時間的限制。

- **將微文化融入人才生命週期。**招募、績效管理、發展和部署等人才管理流程應當具有靈活性，以適應不同團隊、職能和地點的獨特文化。在招募環節，企業應當根據招募團隊的文化特點來調整溝通策略。正如企業採用精細複雜的方法在市場上定位客戶群體時，它們也可以基於特定的微文化，對內部或外部的員工細分群體進行定制化的資訊傳遞和實踐。

這種策略甚至可以應用到團隊層面，即根據員工與特定微文化的契合度來聘用或調配員工。例如，製造公司 ACS 透過在人才招募過程中引入了行為評估，提高招募效率，從而將更高品質的候選人安排到適合

其行為特徵和團隊文化的團隊中，提高團隊的組織效能，並節省大量時間<sup>31</sup>。

在增強微文化行為方面，獎勵是極有效的工具。領導者應當確保績效管理流程和獎勵體系能夠激勵那些與團隊獨特工作方式相一致的行為，或者至少不與這些行為相衝突。Google Cloud 是一家將微文化理念嵌入績效管理流程的企業。與 Google 其他直接與消費者合作的部門不同，Google Cloud 直接面對企業客戶。Google Cloud 員工團隊意識到需要建立一種獨特的微文化以加強對客戶的同理心。這種原則被融入到 Google 績效評估中的團隊合作項目。因此，儘管所有 Google 成員都被期望成為團隊合作的典範，但 Google Cloud 的員工在團隊合作方面的評估被特別強調要與客戶同理文化原則結合在一起<sup>32</sup>。

- **挖掘管理者、領導者和邊界跨越者在微文化中的「模組化」能力。**雖然微文化分散了部分控制點，但領導者在制定和闡明全組織適用的指導原則上仍舊發揮著重要作用，這有助於管理者能夠在團隊之間建立關聯。管理者和團隊領導者作為團隊間的樞紐，能夠融合潛在的文化差異，進而實現共同目標。

舉例來說，在一家優秀的消費品公司中，成長型組織結構融合了創新、研發和行銷三大職能。這些部門雖然受好奇心的共同驅使，但由於工作性質的獨特差異，每個部門都有獨特的微文化。研發職能部門具有很強的技術性，因此它的微文化更側重於教育和探索過程，對工作產品持中長期的觀點。相比之下，社交媒體行銷團隊則更看重速度和創造力，致力於打造符合社交媒體趨勢的病毒式行銷手段有關的內容<sup>33</sup>。儘管這三個群體展現出不同的微文化，



但共同秉持的好奇心這核心價值推動了彼此間的合作與交流，促進了更多的跨部門合作。

組織網路分析還有助於確定微文化間的「模組化」合作點。這種分析不僅能找出在多個微文化中具有影響力的個體，使其成為微文化間的聯絡員，還能識別出那些在兩個微文化間合作未達最優狀態的關鍵人物<sup>34</sup>。

通用汽車利用組織網路分析，建立了敏捷團隊來推動創新和變革。這些團隊是根據網路角色組建的，可以透過不同的方式來推動新的工作方式<sup>35</sup>。例如，通用汽車在收購一家技術公司時，為了保護創始人領導的微文化，故意沒有完全整合團隊。相反，通用汽車採用「邊界扳手」策略，將創業團隊與業務營運部門連接起來，以便獲得工程或測試等資源。對這種微文化的保護幫助了通用汽車成為第一個在大型生產設施中進行自動駕駛車輛組裝的公司<sup>36</sup>。

- **提供實現持續感知所需的工具和資料。**考慮在組織層面投資基於調查的工具、AI 和其他資料收集以及分析工具，使組織能夠即時瞭解微文化。對微文化的洞察不僅能夠幫助糾正已經失控的團隊或團體，它還可以識別和推廣各團隊的最佳實踐和學習成果。這種方法可以讓領導者深入瞭解工作團隊的運作，從而放棄對微文化的嚴格控制<sup>37</sup>。

例如，荷蘭軟體公司 KeenCorp 透過掃描內部電子郵件和聊天記錄（匯總並匿名處理，不涉及個人隱私），以衡量文化和參與度，並指出潛在問題<sup>38</sup>。例如，如果在某個特定微文化中發現了輕微歧視現象，分析結果可能會顯示某個群體的參與度模式正常，而另一個群體的參與度有所下降。

## 展望微文化

組織領導者可能會擔心，隨著微文化的擴散，認可和支援它們將導致組織核心特質的稀釋或喪失。但如果領導者能夠審慎地運用新資料和新技術來理解各種微文化，授權管理者去培育和發展各自的文化，並採用**無邊界的人力資源方法來提供專業知識**，那麼組織就能在控制和授權之間找到平衡點。

無論是被動地忽視現有微文化，還是主動地阻止它們的發展，抵制微文化可能會導致員工與領導層之間的不和諧，會阻礙營運和人員成果的達成。相反，組織領導者、管理者和員工應合作，共同打造一套與組織指導原則相契合且充滿活力的微文化。這樣做有望帶來更出色的團隊合作、更強大的營運和人員成果，以及更高的組織敏捷性，這些都是組織長期成功的關鍵要素。

## 研究方法

《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》蒐集了來自 95 個國家、14,000 名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年 Deloitte 的研究還增加了對員工和

高階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球 1,000 名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以

了解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

---

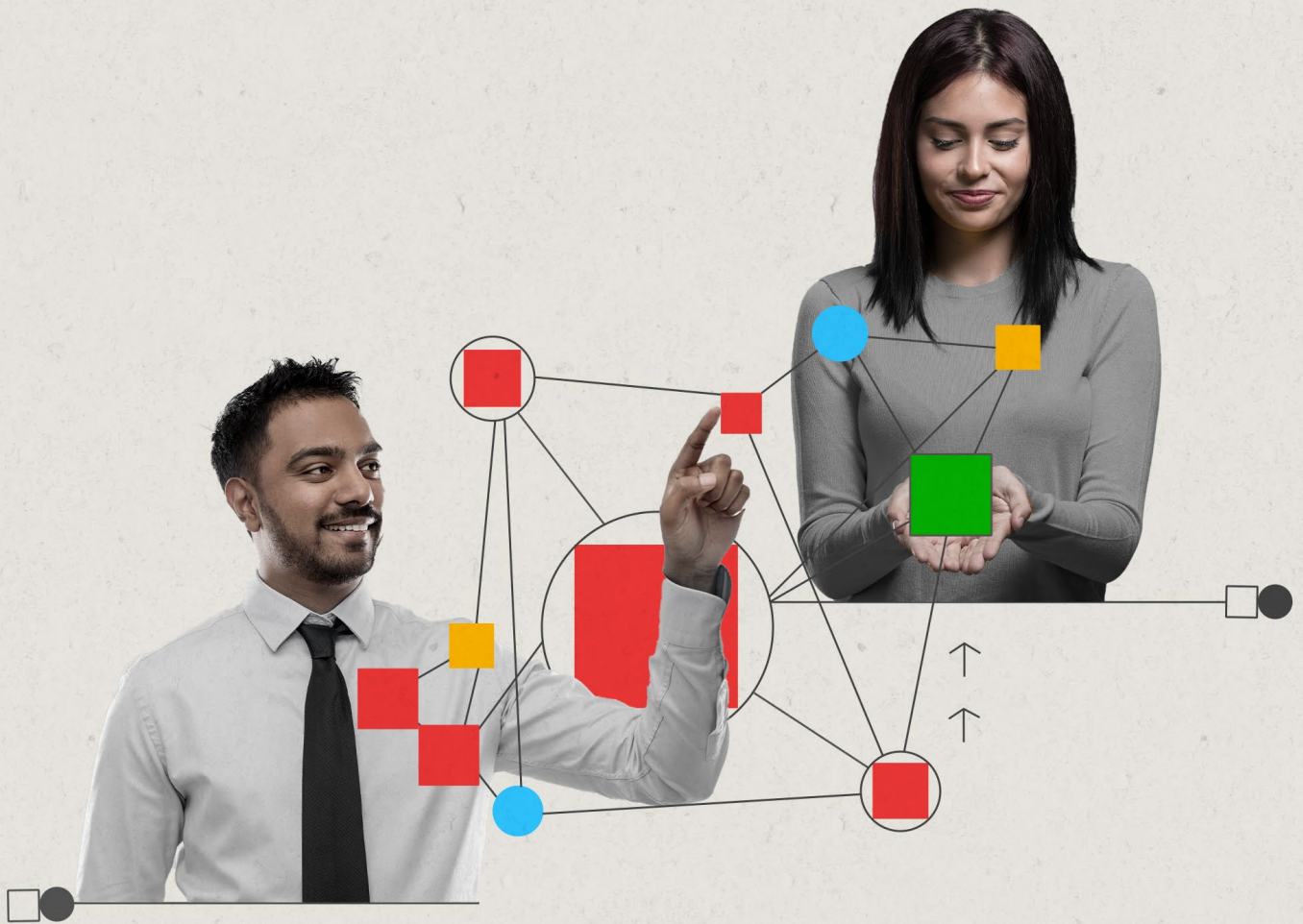
# 註釋

1. Roberta Matuson, "So you want to quit your brand-new job...," *Harvard Business Review*, December 6, 2021.
2. Human Capital Institute, "Why new employees quit," December 3, 2019; Rachel Pelta, "Great resignation: Survey finds 1 in 3 are considering quitting their jobs," Flexijobs, accessed December 15, 2023.
3. Notre Dame Deloitte Center for Ethical Leadership, "Do corporate values make a difference?," University of Notre Dame, accessed December 15, 2023.
4. Deloitte, "Catalyze culture change in the workplace for sustained results," accessed December 15, 2023.
5. Edgar H. Schein, "Coming to a new awareness of organizational culture," *MIT Sloan Management Review*, January 15, 1984.
6. Robert Walters, "Professionals report leaving a job due to poor cultural fit," accessed December 15, 2023.
7. The use of "global" and "local" in this context extends beyond the geographic sense of the words.
8. Online interview with Robin Leopold, chief human resources officer, JPMorgan Chase, 2023.
9. Online interview with Sanjiv Gajiwala, former chief growth officer of a leading US consumer products company, 2023.
10. Kylie Matthews, "How businesses are adapting to the post-pandemic cultural shift," *CEO Magazine*, July 29, 2022.
11. Gallup, "Indicators: Hybrid work," accessed December 15, 2023.
12. Holger Reisinger and Dane Fetterer, "Forget flexibility. Your employees want autonomy.," *Harvard Business Review*, October 29, 2021.
13. Alex Christian, "How should HR respond to the rise of workplace microcultures?," *HRM*, November 10, 2022.
14. Schein, "Coming to a new awareness of organizational culture."
15. Johnny Wood, "Hybrid working: Why there's a widening gap between leaders and employees," *World Economic Forum*, December 20, 2022.
16. Oliver Pickup, "How hybrid working brings teams closer but also creates 'micro cultures' and internal conflicts," *Worklife*, January 10, 2023.
17. *Harvard Business Review*, "Revitalizing culture in the world of hybrid work," November–December 2022.
18. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, and Jeff Schwartz, *Orchestrating workforce ecosystems*, MIT Sloan Management Review and Deloitte, May 2022.
19. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Jeff Schwartz, and Robin Jones, *Workforce Ecosystems: Reaching Strategic Goals with People, Partners, and Technologies*, The MIT Press (2023).
20. Aware, "Filling gaps between traditional employee experience surveys," accessed December 15, 2023.
21. Andrew Hill, "Power to the workers: Michelin's great experiment," *Financial Times*, May 11, 2017; Patrick Gilbert and Ann-Charlotte Teglborg, "Empowering employees in the age of the digital revolution: A practical approach," ESCP Business School, November 4, 2022.
22. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Lauren Kirby, and John Forsythe, *Harnessing worker agency*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
23. 31% probably should, 49% definitely should; Deloitte's power of purpose research and analysis 2022.
24. Altman, Kiron, Schwartz, and Jones, *Workforce Ecosystems*.
25. DSM, "Preparing the future people & organization strategy," accessed December 15, 2023.
26. Ted Kitterman, "5 ways workplace culture drives business profitability," *Great Place To Work*, February 13, 2023.
27. *Harvard Business Review*, "Revitalizing culture in the world of hybrid work."
28. Alicia Boisnier and Jennifer A. Chatman, "The role of subcultures in agile organizations," *American Psychological Association*, 2003, pp. 87–112.
29. Nick Skytland, "The future of work," *Nasa*, October 17, 2019.
30. Jen Fisher, Paul H. Silverglate, Colleen Bordeaux, and Michael Gilmartin, *As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?*, Deloitte Insights, June 20, 2023.
31. Humantelligence, "Customer stories," accessed December 15, 2023.
32. Online interviews with Heather Riemer, chief of staff to the CEO; Monica Morrella, head of strategy and business operations; and Tracey Arnish, vice president and head of HR; Google Cloud, 2023.
33. Online interview with Sanjiv Gajiwala, former chief growth officer of a leading US consumer products company, 2023.
34. Mark S. Granovetter, "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (1973), pp. 1360–1380.
35. Rob Cross, Heidi Gardner, and Alia Crocker, *Networks for agility: Collaborative practices critical to agile transformation*, Connected Commons, March 2019.
36. Ibid.
37. Deloitte, "Beyond productivity: The journey to the quantified organization," accessed December 15, 2023.
38. Keencorp, "Maximize your most valuable asset with the leader in workforce analytics," accessed December 15, 2023.

---

# 致謝

感謝 Tracey Arnish (Google)、Monica Morrella (Google)、Heather Riemer (Google)、Robin Leopold (JPMorgan Chase)、Sanjiv Gajiwala、Tom Alstein、Burt Rea、Cindy Skirvin、Katherine Peterson、Carissa Kilgour、Steve Hatfield、Brittany Bjornberg、Catherine Gergen、Sarah Hechtman、Femi Olaniyi 對本章的指導與貢獻。



# 從職能到學門： 無邊界人力資源的崛起

未來的工作需要人力資源進行全面的整合，從獨立的職能轉變為與其服務的人員、企業和社區完美結合的跨領域學門。

Kraig Eaton、Sue Cantrell、Kim Eberbach、Julie Duda

為了滿足無邊界世界的新需求，人力資源本身應該變得更無邊界，從承擔大部分人才責任的專業職能轉變為一個與其服務的人員、企業和社區共同創造價值的跨界學門。在無邊界的人力資源下，人際專業 (people expertise) 並不完全由人力資源部門所有，而是成為組織中所有人的責任和能力，貫穿於業務各個層面，以創建跨領域解決方案來回應日益複雜的問題。

在實現目標的過程中，發掘人的潛力已經變得與有形資產同等、甚至更為重要<sup>1</sup>。在商業、技術和世界的巨大變革之下，我們需要前所未有的靈活性、責任心以及創造人員成果的能力。任何單一職能不再能夠獨自應對這些挑戰：人際專業（無論是在人力資源內部還是外部）與其他領域的專業知識的結合至關重要。

考慮到人機互動頻率的增加，人力資源和資訊技術之間需要更密切合作。例如，智慧製造企業 Rockwell Automation 的首席資訊長 Chris Nardecchia 與首席人力資源長在實現數位轉型時

---

## 什麼是「人際專業」？

---

人際專業是指如何在整個人才生命週期中發展、激勵和部屬員工，以實現業務成果（例如生產力）和人員成果（例如職涯成長）。在個體貢獻者層面，人際專業涉及瞭解如何透過提供回饋、尋找和支援發展機會、強化文化、積極參與團隊合作等行動，放大個人和團隊成員的績效。

密切合作，「因為領導力、文化、技能和行為之間存在緊密的聯繫。」這樣的合作方式已經成功幫助不同的組織實現了業務流程改進，使訂單總的週期時間減少了 75%<sup>2</sup>。數位轉型，特別是生成式 AI 的出現，也對所有人的能力和技能產生了正面影響。根據世界經濟論壇的資料，人才管理已成為所有員工增長重要性排名前十項技能之一<sup>3</sup>。

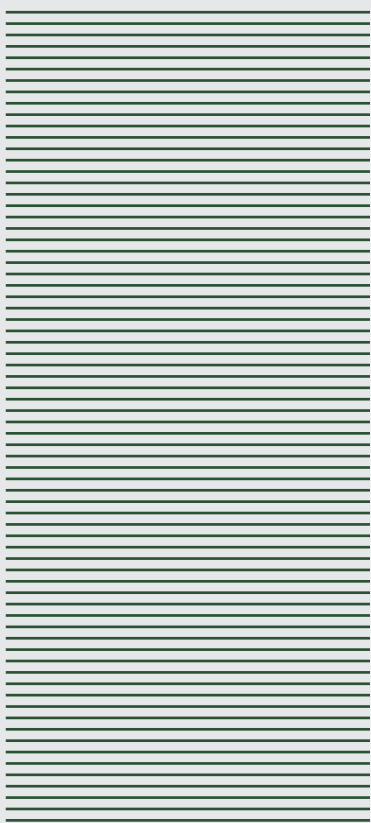
隨著工作變得更加動態，人才營運的相關知識與組織將變得更密不可分。同樣，對勞動力資料和 AI 合理使用，需要人力資源與資訊技術、風險和道德等部門合作。隨著社會更加關注企業的經營道德，

圖1

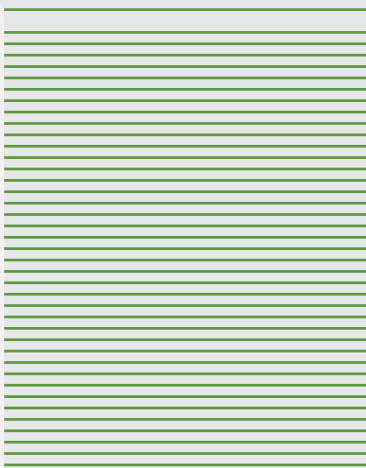
## 「知」與「行」的差距：受訪者了解將人力資源轉變為跨領域職能非常重要，但只有非常少數的組織能夠取得顯著成效

針對「將人力資源從營運的單一職能轉變為協調工作的跨領域職能，對貴組織的成功有多重要？」和「貴組織在解決該問題上處於何種階段？」兩個問題的受訪者百分比

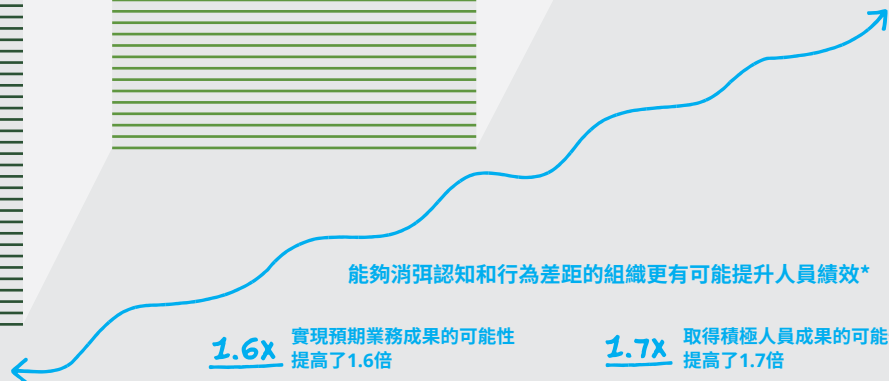
72%的受訪者認知到這個問題的重要性



41%的受訪者正採取行動



11%的受訪者取得了顯著成效



註：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光說不練》一書中引入了“知行差距”的概念，這概念與企業績效密切相關。  
\*業務成果是指實現或超越財務目標；人員成果是指為員工提供有意義的工作。

資料來源：Deloitte 2024全球人力資本趨勢研究

環境、社會和企業治理日益重要。其中對**人才永續**的重點關注，意味著人力資源與其他職能和團體的密切合作，如企業社會責任、多樣性、公平與包容、財務、營運、市場行銷和公共事務。

## 人力資源的新思維

這些只是無邊界人力資源在應用中的一些示例。無邊界人力資源到底是什麼？首先，這是一種思維轉變，透過採用不同的方法、技能、衡量標準、技術，甚至以組織結構性變化來支持這樣的轉變。無邊界人力資源將人才領域融入企業的結構中，透過打破以下的邊界實現：

- **人力資源與其他領域之間的邊界。**隨著人際專業為了達成共同解決業務問題的目的在各職能領域中加以整合，所有職能領域（包括人力資源）應該朝著共同的業務和人才結果努力，並根據這些結果來衡量表現。隨著這些邊界的消失，不僅部門邊界開始模糊，傳統的人力領域本身也開始與其他相關領域如決策科學、行為經濟學以及心理學、社會學和人類學等融合。
- **HR、員工、領導者和管理者之間的邊界。**組織中的所有人員，從董事會到經理人再到每個個體貢獻者，都需要人際專業，同時也需要對人員績效負責。人力資源作為一個由自動化和 AI 賦能的平台，為 領導者、管理者和員工提供他們需要的工具、資訊和即時資料，使他們能夠更多地自己完成與人力資源相關的工作。人力資源不再獨享人才領域，而是與組織中所有角色共同創建並培育該領域的人才，將員工從人力資源實踐的使用者轉變為共創者。

- **將「職位」等同於工作、「員工」等同於工作者的邊界。**人力資源與其他領域一起，靈活地協調所有執行工作所需技能的資源，包括員工、合作夥伴、外部工作者和智慧型機器。人們越來越不再被固定於「職位」的範疇，而是根據不斷變化的工作需求，靈活地調動他們的技能。
- **人力資源與外部組織、客戶和其他外部利益相關方之間的邊界。**人力資源在關注領導者、管理者和員工等傳統內部「客戶」的同時，也關注終端客戶、投資人和社會。人力資源構建了組織以外的一系列關係，包括與教育機構、政府、商業合作夥伴和社區等。

人力資源已經在消除部門內部的邊界，採用更敏捷、以員工為中心的營運模式<sup>4</sup>。現在，人力資源正準備迎接下個演變：轉變思維方式（圖 2），重新考慮人力資源部門本身的邊界。當人力資源變得沒有邊界時，人力資源專業人員可以更像是協調者、教練和共同創造者，而不是傳統的人事經理。

值得注意的是，無邊界人力資源並不是人力資源營運模型的問題，也不是對職責的簡單重新規劃。這不是人才在組織結構的階層關係中所處位置的問題，更多地是組織如何利用技能最強的人才去回應與人相關的挑戰和問題，無論他們身在組織內部還是外部。

隨著領導者認知到人際專業的重要性，人們不再關心專業知識存放在何處，或者透過何種人力資源營運模型在何時何地以何種方式提供；人們更多關心如何在有需求時，將組織中的人際專業付諸實踐。「人力資源是一種每個人都需要具備的能力和領域。」Cuervo 公司人力資源主管 Gabriel Sander 解釋道。「作為人力資源部門，我們不能認為經理人在人力資源方面有好的見解，便顯得 HR 部門無關緊要。事實上每個相互合作的個體都必須擅長人力資源。」<sup>5</sup>

「人力資源是一種每個人都需要具備的能力和領域。作為人力資源部門，我們不能認為經理人在人力資源方面有好的見解，便顯得 HR 部門無關緊要。事實上每個相互合作的個體都必須擅長人力資源。」  
—Gabriel Sander, Cuervo 公司人力資源主管

圖2

## 人力資源的角色隨著組織需求演變而發展

### 人事和人力資源管理

人力資源綜合專員 (Generalist) 致力於僱用管理，專注於流程、執行、合規性和控制。

### 策略合作夥伴型人力資源

視為成本中心，人力資源業務夥伴和卓越中心 (CoE) 力求將人力資源與業務策略對齊。範圍涵蓋學習與發展、組織設計、文化、績效管理和全面的薪酬設計。

### 敏捷人力資源

人力資源和人才管理團隊在端到端團隊中整合。在AI和其他技術的支援下，人力資源致力於根據新興的員工和業務需求持續提供與時俱進的人力資源服務；範圍涵蓋員工價值主張和體驗。

### 無邊界人力資源

與業務、員工和利害關係人相融合的領域，人力資源協調工作並整合資源，範圍涵蓋人機融合，推動業務轉型、策略成果和人才永續。

資料來源：Deloitte分析

這種轉變是基於我們在 2020 年發佈的 Deloitte《全球人力資本趨勢》中《致人力資源同仁們的一封信：拓寬視角與影響力》章節<sup>6</sup> 的基礎上進行的，該報告呼籲擴大大力資源的責任範圍，將其影響力範圍從單一職能部門擴展到整個企業和業務生態系統，並

將焦點從員工擴展到組織，最終到工作和勞動力本身。無邊界人力資源正是我們實現這目標的途徑。

最終結果是由人力資源專業人士、業務領導者和員工所組成的生態系統。他們均具備了釋放人員績效所需的人際專業。



## 無邊界人力資源如何幫助組織發揮潛能

新冠疫情突顯了人力資源在組織中提高參與程度時所帶來的價值。在疫情期間人力資源部門經常：

- 與資訊技術部門密切合作，管理遠端工作的技術影響；與財務部門合作，解決遠端工作的稅務和薪資支付影響；與物業和營運部門合作，確保員工的安全。
- 承載超出典型人力資源範圍之外的能力：例如，進行密切接觸者追蹤所需的健康專業知識。
- 在組織外建立新的合作夥伴關係：與醫療服務供應商、衛生部門，甚至其他工作人員過多或短缺的組織合作。在疫情期間出現的跨公司人才交流使組織能夠暫時調動那些因疫情影響該產業而失業的員工（例如航空和酒店業）到那些工作量負荷過大的組織（例如衛生和物流）<sup>7</sup>。

透過超越其傳統的職能邊界，人力資源成功地確保員工的安全，同時保障了業務持續運轉，創造了與數位技術合作的新方式，並透過保證員工就業幫助推進人才的永續發展。領導者認知到了這種影響：從 2019 到 2020 一年之間，領導者對人力資源能夠應對未來變化的信心倍增<sup>8</sup>。

人力資源曾獲得短暫關注並參與工作相關的決策，這或許是因為疫情前的狀況較為單純，領導者並沒

有完全意識到人際專業的長期價值，也因此無邊界人力資源可能不被重視<sup>9</sup>。儘管疫情可能是一個加速器，但在疫情爆發之前，對更大人力資源影響力的需求已經不斷在增長。簡單地回到以前的工作方式可能忽視了跨組織和營運生態系統中實現協同工作的需求。

與此同時，變化的步伐和期望值持續上升，這表示人力資源應該重塑其宗旨。正如我們目前和以往許多趨勢所揭示的那樣，工作環境正在發生變化，需要進行五項重大轉變（圖 3）。轉向採用無邊界人力資源可以幫助組織保護自己，防止職能的邊界重新出現，並快速發展跟上變革的步伐。邁向無邊界人力資源可以為人力資源、員工和整個組織創造更多價值，而價值創造正是組織所需要的。根據我們《2024 全球人力資本趨勢》報告，儘管人力資源部門近年來確實取得了進步，但僅有 15% 的高階管理人強烈認同他們的組織重視人力資源的工作。

以下為五大轉變，以及為什麼需要無邊界人力資源來實現這些轉變：

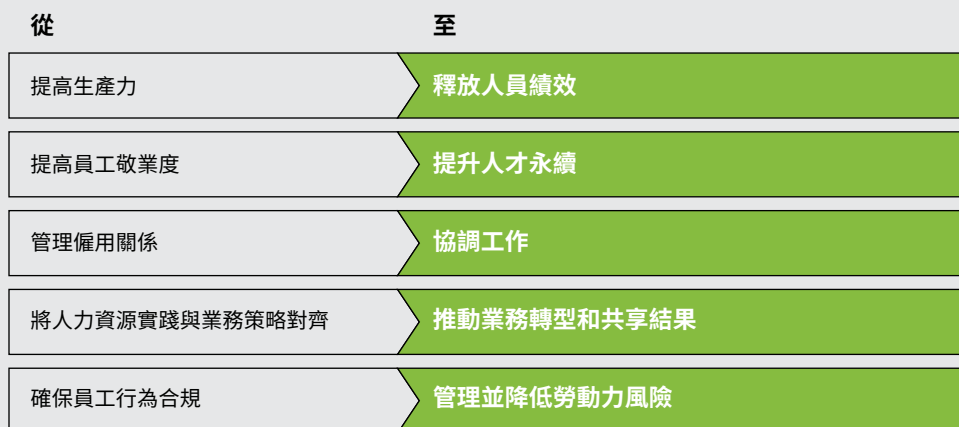
- **從提高組織效能到提升人員績效。**隨著工作和組織效能指標從工業時代的概念轉向以人為本，人力資源需要轉向衡量和發展人員的績效和潛力；這是一項代表人力資源擺脫長期致力於標準化職能的重大變革，70% 的領導者認為這應該是人力資源的新角色<sup>10</sup>。然而，目前只

## 組織需要向無邊界人力資源邁進的信號

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 領導者詢問如何發展自己人員相關專業知識，意識到隨著工作變得更加動態，他們需要驅動更多的人員成效。</li><li>• 您的員工回饋顯示：員工沒有從他們的主管那裡得到足夠的支持，並</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 且覺得人力資源業務沒有滿足他們獨特的需求。</li><li>• 您的勞動力漸漸由內部和外部人才、人類和智慧型機器以及遠端和實體辦公的分散式工作型態組成。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 您的人力資源員工更喜歡在不同類型的工作中獲得經驗。</li><li>• 您感覺到人力資源的範圍和期望正在擴大和發展。</li></ul> |
|---|--|--|

圖3

## 無邊界人力資源思維如何參與在「單一職能」到「跨領域學門」的轉變過程



資料來源：Deloitte分析

有 20% 的高階管理層強烈同意他們的人力資源部門能夠提升員工的表現。要想真正提升人員績效，人力資源應該以人際專業賦能整個組織。人力資源部門應將新的工作和勞動力資料與營運資料整合，並更多地與所服務的員工和用人主管的個人需求相結合，為其量身定制。然而，如今只有 10% 的員工非常認同其人力資源部門的做法能夠滿足他們獨特的需求和偏好。

- **提高員工敬業度到提升人才永續。**幾十年來，員工敬業度一直是人力資源的目標。但是，對於無邊界人力資源部門而言，敬業度可能只是追求人才永續的不完美的代名詞。我們將人才永續定義為組織為人才創造價值的程度，這包括讓人才擁有更好的身心靈健康、更強的技能和就業能力、良好的工作、永續的工資、晉升的機會、更多的歸屬感以及公平和使命感。管理層似乎

已經認同這共同成果：79% 的高階管理人認為，組織有責任為員工和整個社會創造價值<sup>11</sup>。

- **從僱用管理到協調工作。**隨著即時回應能力日益成為競爭優勢，工作正在脫離職位本身的束縛。取而代之的是，工作根據技能<sup>12</sup>，由人機融合<sup>13</sup>、跨領域團隊的合作以及由內、外部人才組成的勞動力生態系統靈活組織<sup>14</sup>。除了增加靈活性外，這種新的勞動力生態系統還可以解決企業領導者面臨的一些最緊迫的挑戰：長期的技能短缺、成本優化和創新需求。大多數事業和人力資源領導者（72%）相信，人力資源將超越管理傳統的就業活動，轉向協調工作<sup>15</sup>。確實，81% 的領導者表示，從工作崗位轉向技能需要更多的跨部門協作<sup>16</sup>，84% 的領導者表示，協調整個勞動力生態系統已經需要兩個或更多職能部門之間的緊密合作<sup>17</sup>。

- **從重視外部適配性，到推動業務轉型和共享成果。**當今的業務問題日益複雜，需要多個領域的專業知識共同解決。在這種環境下，人力資源不再僅僅是作為業務策略支持者的「業務夥伴」。

人才領域正在創建業務策略和關鍵業務結果，81%的業務高階主管表示業務進展和人員發展從未如此緊密相連<sup>18</sup>。無論是創新、客戶滿意度、數位轉型還是組織敏捷性，人力資源領域都是關鍵的、通常也是最關鍵的驅動因素。

沃爾瑪的首席人力資源長 Donna Morris 說：「如果你不是引領變革的人，要有效地實施變革非常困難。如果我們想成為策略性部門，我們就需要考慮我們在構建變革中的角色，構想組織設計、工作方式、產生影響的新機會。」

- **從確保員工行為的合規性到管理和降低勞動力風險。**人力資源歷來關注僱用相關的合規性，但我們正在從更廣泛的角度來管理和降低勞動力風險。然而，目前只有 35% 的組織已經實現了這種轉變<sup>19</sup>。這種視角將組織的關注從營運和財務風險擴展到越來越多外部風險和人為影響，包括環境、社會、技術、政治和經濟問題。雖然人資長通常負責管理人力資源風險<sup>20</sup>，但解決和降低人力資源風險需要跨職能部門的合作。無邊界人力資源利用其在組織中的專業知識，對勞動力風險進行跨職能協調，其中涉及財務、風險和法律、企業首要使命、永續、DEI 或 ESG 管理者以及營運部門，從基層管理者到董事會都對共同成果相互問責和負責。

## 正在向無邊界人力資源邁進

根據我們的研究，72% 受訪者同意，人力資源從一項營運職能，轉變為跨職能運作以及協調工作的領域是至關重要的。我們也從回饋中看到了一些進展，35% 的受訪者表示，他們所在組織的人力資源職能在過去三年內擴展了其範圍。27% 的副總裁級高階主管對他們的人力資源職能已日益與其他業務職能的工作內容融合在一起表示強烈同意。

這種趨勢在整個組織中都有所體現，部門之間的邊界正在逐漸減弱。81% 的高階主管表示，有更多的工作仰賴跨部門的協作<sup>21</sup>。54% 的高階主管表示，基層的跨部門協作現在經常或總是發生。這些結果與我們 2018 年調查的資料形成了顯著的對比，在那次調查中，73% 的受訪者表示，他們的副總裁級高階主管很少或從不一起參與專案或策略計畫<sup>22</sup>。嬌生公司的人力資源主管看到破除部門界限的契機，創建了人力資源決策科學團隊，負責利用組織龐大的資料做出更好的端到端勞動力相關決策，改善組織和員工成效。這個團隊彙集了來自組織各個部門的專家和專業人士，他們通力合作，幫助加強嬌生在人才實踐中推動基於科學和資料驅動的人事決策能力。（見名為嬌生：跨部門團隊合作案例研究的案例）<sup>23</sup>。

跨向無邊界人力資源的轉變並不一定意味著人力資源需要接管其他部門的責任；與此同時，隨著人員管理領域逐漸被融入業務中，人力資源領導者可能會承擔一些超出他們傳統職能範圍的責任，比如物業和客戶體驗。例如，亞力兄製藥 (Alexion Pharmaceuticals) 引入了首席患者和員工體驗長，將員工和患者體驗進行整合<sup>24</sup>。又例如，德國凱傲集團 (KION GROUP AG) 的首席人力資源長擴大了她的職責，成為首席人力資源和永續長<sup>25</sup>。

「如果你不是引領變革的人，要有效地實施變革非常困難。如果我們想成為策略性部門，我們需要思考自己在塑造變革中所扮演的角色 - 設想組織設計、工作方式、產生影響的新機會。」  
—Donna Morris, 沃爾瑪首席人力資源長

這些動態也會產生反作用。為了實現更好的整合，隨著一些人力資源相關活動被整合到其他團隊中，人力資源可能會放棄對某些任務的主導權。例如，市場行銷部門可能會承擔雇主品牌的建立；首席策略長可能負責制定人力資源策略；營運管理團隊可能承擔一些與流程卓越相關的人力資源職責。像是八達通能源公司沒有人力資源部門，而是授權管理人員負責解決霸凌事件或調解合約糾紛等具體任務<sup>26</sup>。除此之外，經理人還需要承擔更多的人力管理責任：執行自己的分析、進行人力資源規劃、或者識別需要改進的人員績效領域。例如，Google Cloud 的經理人利用人力資源提供的人員看板分享有關組織健康和績效的見解，並計畫在未來嵌入 AI 來模擬諸如團隊結構或角色變化等事項的改變<sup>27</sup>。

然而，要將人力資源部門從營運職能完全轉變為協調工作的跨界學門還需要一段時間，企業也發現這樣的轉變過程充滿挑戰。在我們的調查中，31% 的副總裁級主管表示，這種轉變是他們組織領導層最難應對的三大變化之一。

此外，我們的研究還表明，組織可能受到內部約束的挑戰。潛在的制約因素可能包括沒有優先考慮人才的專業知識，或者沒有形成支持人際專業的文化，

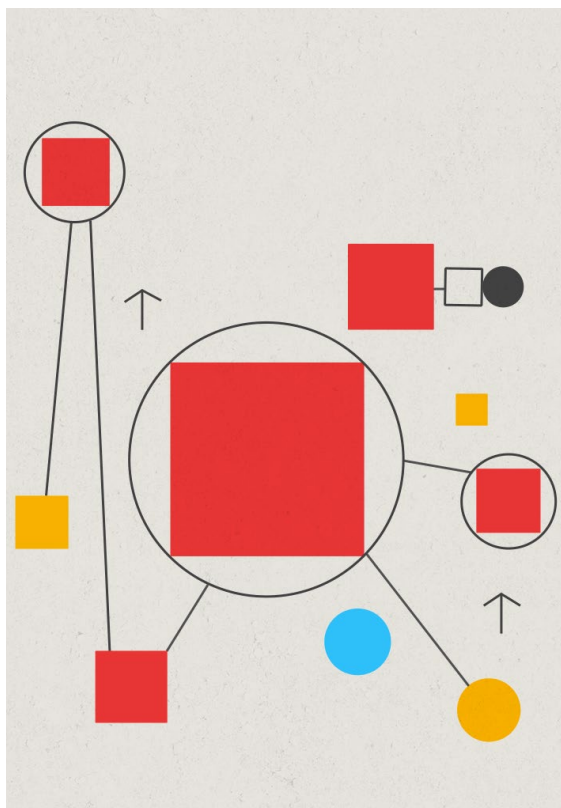
以及組織內可能存在的其他優先事項。例如，雖然組織可能會為首次擔任主管的人員提供與人才管理相關的培訓課程，或為中階主管提供回饋或輔導，幫助他們成為更好的領導者，但這有時可能被視為次要優先事項、缺乏投資，並且沒有很好地整合到日常工作方式中。要想從無邊界人力資源的思維中獲益，就必須解決這些問題，可以透過提高無邊界人力資源在組織優先順序清單上的位置作為解決部分問題的方式。

## 實施無邊界人力資源管理

人力資源並不是唯一變得無邊界的部門：資訊技術、財務和其他職能部門正在慢慢的將業務進行整合，從而推動敏捷性、創新和人才的永續發展。與其他職能部門一樣，人力資源需要積極尋求在整個組織中角色、流程、目標、團隊、標準、技術和系統的更好融合。

組織可以採取以下行動將人力資源從一個部門轉變為一個跨界學門：

- **重新定義管理者的角色，使其成為人員領導者。**認識到 將人才領域嵌入經理角色的需要，渣打銀行將經理的角色重新定義為人員領導者，並建立了人力資源技能培訓和認證程式<sup>28</sup>。澳大利亞電訊 (Telstra) 將經理的角色一分為二：人員領導者 (負責類似技能的員工，確保他們具備滿足當前和未來需求的技能和能力) 和工作領導者 (負責創建和執行工作計畫)，兩者互不從屬<sup>29</sup>。思科公司重新設計了其人力資源功能，使其主要目的是為了支援經理成為更好的人員領導者，在資料和經營能力方面構建了整套工具和裝置<sup>30</sup>。為了更有效地管理，組織還應該衡量和認可經理角色中的人員領導方面，使人才發展成果與財務及業務結果一樣重要。



例如，一些組織的績效管理評級和薪酬結果是基於領導者是組織人才的生產者或開發者，甚至是「人才輸出者」。

- **創建跨職能共用的新指標和分析方法。**隨著人才領域成為所有人的責任，應有相應的責任制。資料顯示，迄今為止這種責任感還很缺乏：65%的企業表示，他們的人力分析在過去一年內沒有為組織帶來商業利益<sup>31</sup>。只有 24% 的高階主管強烈同意人力資源職能與其他營運職能一樣，使用相同的業務指標來衡量。在當下，無邊界人力資源 應該專注於共同成果，如敏捷性、客戶滿意度 和人員績效，以及結合多個資料來源（人力資源、財務、營運等）的分析，以發現問題並提出解決方案。組織應確保經理人，尤其是人員領導者，能夠使用他們需要評估績效的資料和資訊。例如，澳洲的福斯公司創建了一個民主化平台，整合其客戶和員工體驗資料，供區域經理使用。這轉變促使其對經銷商設施的投資，從而實現了持續的銷售增長和公司歷史上最高的留任率和員工體驗評分<sup>32</sup>。
- **利用 AI 和其他數位工具，實踐人員管理和資料大眾化，創建以科學為基礎的流程提升績效。**AI，特別是生成式 AI，有望打破人力資源部門的邊界。例如，當員工只需要在生成式 AI 平台上提出一個簡單的問題，就可以獲得任何主題的資訊以及可行建議時，人力資源提供培訓的作用是什麼？生成式 AI 可以創建招募資訊的初稿或整合績效回饋，為員工或經理的直接下屬提供職業選擇建議，提供有關員工情緒或跨部門合作程度的即時績效洞察，或自動組合學習內容和評估，說明員工在工作流程中的成長。資料民主化也很重要。例如，在 IBM，新的 AI 工具正在幫助經理做出更好的人事決策並發現諸如人員流失風險等問題；AI 驅動的顧問甚至

會提出加薪建議，不僅考慮績效和市場薪酬差距，還考慮員工按技能分類的流失率內部資料，以及當前和未來對每個員工技能的外部需求。AI 還減輕了管理人員的部分工作負荷，讓他們承擔更多的人才發展責任，利用培訓項目對其進行認證，並透過以指標為導向的績效發展體系對他們進行問責<sup>33</sup>。組織在實施此類與就業相關的 AI 工具之前應與法律顧問諮詢，確保資料安全得到保障。

- **創建跨職能團隊或跨職能「整合者」角色來解決業務問題和人員問題。**組織可以透過將來自其他職能或領域的人員納入人力資源部門或專案塑造「整合者」角色，反之亦然。透過跨領域交叉培訓專業知識，提升人力資源專業人員的技能，使他們瞭解其他部門領域（例如財務和技術）。同時，這樣的交叉培訓也能夠提升其他領域領導者在人力專業知識方面的能力。此外，組織可以創建跨部門團隊。許多組織已經創建了由資訊技術、設備和人力資源組成的團隊，以提高員工效率。還有一些組織則開始創建由首席數位或資訊長、首席人力資源長、首席行銷長和執行長組成的團隊，以實現數位轉型。嬌生的人力資源決策科學團隊為我們展示了跨職能合作如何改善組織和員工成果（請參閱題為 嬌生：跨職能團隊合作案例研究 的案例）<sup>34</sup>。另外，組織可以創建包括人才領域在內的整合者角色，例如聯合員工或客戶體驗負責人、首席協作長或首席轉型長。例如，在從西聯匯款公司分拆後，金融科技組織 Convera 已經創建了整合轉型的角色來推動其業務策略，並為每個轉型目標指定一名領導者。高階主管意識到必須在整個組織內培養變革能力和應變能力，而不是局限於人力資源部門內的某個流程或團隊。為了使這種變革能力得以實施，每位轉型領導者都接受了變革管理培訓，且每個提案都

作為其業務案例的一部分，並根據組織變革管理指標進行衡量<sup>35</sup>。同時向管理人員和員工開展變革管理培訓，以培養個人和組織在變革中的應變能力。

- **將員工轉變為人才實踐的生產者，而不僅僅是消費者。**無邊界人力資源組織與員工並肩合作，讓他們參與微文化和其他影響員工的人事實踐的設計、部署和反覆運算。然而，只有 30% 的副總裁級主管表示，他們組織的領導者經常或總是讓員工參與共同創建組織的解決方案。

要想取得成效，需要利用端到端的人才旅程、使用者人物誌、設計思維、敏捷方法以及透過文本情感的質化、量化，從員工那裡收集洞察。這些方法均為從消費者體驗領域借鑒而來的。但員工不是客戶，以對待客戶的

方式對待員工只會適得其反。真正的共創可以打破員工與人力資源部門之間的界限，例如，讓員工參與虛擬的焦點小組、互動白板、黑客松或創意大賽，提出想法或測試概念。例如，好事達保險公司 (Allstate Insurance) 讓 170 名員工參與設計和測試員工體驗產品，如新的績效評級標準<sup>36</sup>，而 Convera 邀請所有員工參加黑客松，重新設計其激勵平台<sup>37</sup>。

- **尋求與外部實體的合作和夥伴關係。**組織可以透過任命大使團隊與教育機構、政府、監管機構、投資人、供應商、合作夥伴和全球社會運動等廣泛的社群進行接觸。或考慮與其他組織一起加入聯盟，從而影響法規、與教育機構共享技能需求資料，或為高等教育課程提供意見，從而更好地培養人才。

## 嬌生：跨職能團隊合作案例研究

當嬌生發現有機會對其人力資本做出更好、更客觀和資料驅動的決策時，全球人才管理團隊便開始著手實現這項目標。嬌生希望整合他們分散在不同部門的大量資料，並在人才管理方法中運用這些互相關聯的資料。為了彙集這些資料，並透過連結人才洞察和足以推動成果的可行建議，為整個組織提供更多的策略價值，他們成立了人力資源決策科學團隊。

該團隊主要依靠跨職能團隊合作，彙集了來自整個組織業務部門的專家，其中包括工業或組織心理學家和資料科學家等。他們與技術夥伴密切合作，確保將人力資源資料與業務（例如財務、營運和客戶資料）資料進行整合，並與業務團隊合作，從策略上幫助他們提出正確的問題以應對人才方面的挑戰。隨後，該團隊將高品質的資料與科學結合，最終幫助業務合作夥伴就人才和組織做出明智、有影響力的決策。這個綜合團隊對於為組織提供最佳洞察

力和決策至關重要，為有關發展、績效參與和人力規劃等方面的決策提供資訊。

除了打破人力資源與其他領域之間的界限外，人力資源決策科學團隊還致力於打破將「職位」等同於工作的觀念。該團隊正在推動一項使嬌生成為以技能為基礎 (Skills-based) 的組織變革。讓技能超越崗位作為組織人才策略的核心。推動以技能為基礎的招募、訓練、發展和派遣到其他部門的模式。

## 無邊界人力資源的未來

向無邊界人力資源的思維轉變通常需要人力資源離開其舒適圈，從獨享人才領域轉變為與所服務的人員和業務共同擁有並共同創造，透過互相監督推動共享成果。這是一個雙向的過程：與資訊技術和金融領域的同行一樣，人力資源可以與業務進一步融合，而業務也可以與人力資源融合。

人資長在這樣的進化中有至關重要的作用，這個過程需要一種新的領導方式。現在甚至需要讓人資長成為首席工作長，負責管理一支由內部和外部員工組成、與 AI 協作的人力團隊，在這支隊伍中，科技與人的界限越來越模糊。「未來的人力資源將是我們以不同的方式思考如何走向無邊界，以及無邊界人力資源將如何改變我們的團隊結構，」Johnson & Johnson 全球人才管理負責人 Michael Ehret 博士在接受 Deloitte 採訪時表示。「我們的人才招募團隊已經轉變為人才獲取團隊，因為這不僅僅是招募全職或兼職人員的問題。我們需要獲取全球最優秀的人才，他們擁有合適的技能，無論是全職、兼職、臨時工還是智慧型機器，都可以讓我們的員工專注於最有影響力的工作。我們的全球人才管理團隊貫徹『為任何未來做好準備』的口號。我們要確保我們的組織、我們的領導者和我們的員工都為未來做好準備。」<sup>38</sup>

人資長可能也需要轉變自己的角色，他們需要整合整個組織的人力資源領域，並與其他職能部門的領導者共同創造新的方法來釋放人才潛能並衡量人員績效。幸運的是，許多人資長已經做好了成為跨領域協調者的準備。這將是唯一一個服務於企業各個部門的角色，人資長通常有能力識別和協調技術、資料和人之間的聯繫，或者客戶和員工體驗之間的聯繫。隨著人資長需要在企業內外建立關係，人力資源夥伴也逐漸在部門外工作，對人資長的技能要求也進一步提高，人資長需要透過創造歸屬感和目標為人力資源專家們打造穩定的家園。

邁向無邊界人力資源的轉變需要對人力資源的新願景、新思維、新技能、新領導方式以及可能對新角色和組織結構的重新思考。但是，從「知」到「行」的轉變可以帶來巨大的回報。人力資源可以幫助創建更具吸引力的員工價值主張，提高員工的工作效率，並令人才管理更接近於企業的一項策略職能，而不是以營運或被動做出反應為主的職能。此外，人力資源專業人員的工作可以更具創造性，更有意義。隨著人員績效的釋放和衡量，組織及其員工、合作夥伴和社群都能蓬勃發展。

---

## 研究方法

《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》蒐集了來自 95 個國家、14,000 名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年 Deloitte 的研究還增加了對員工和

高階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球 1,000 名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以

了解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

# 註釋

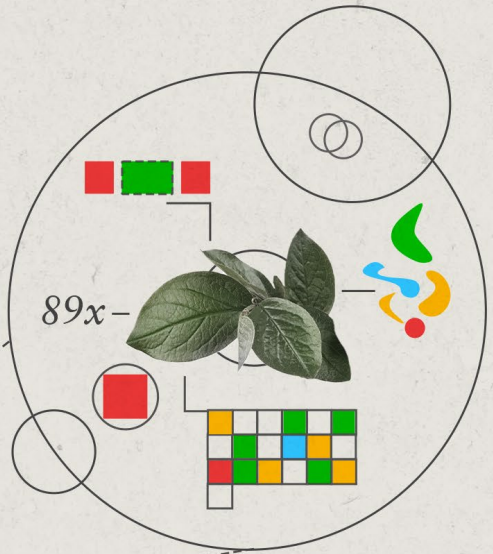
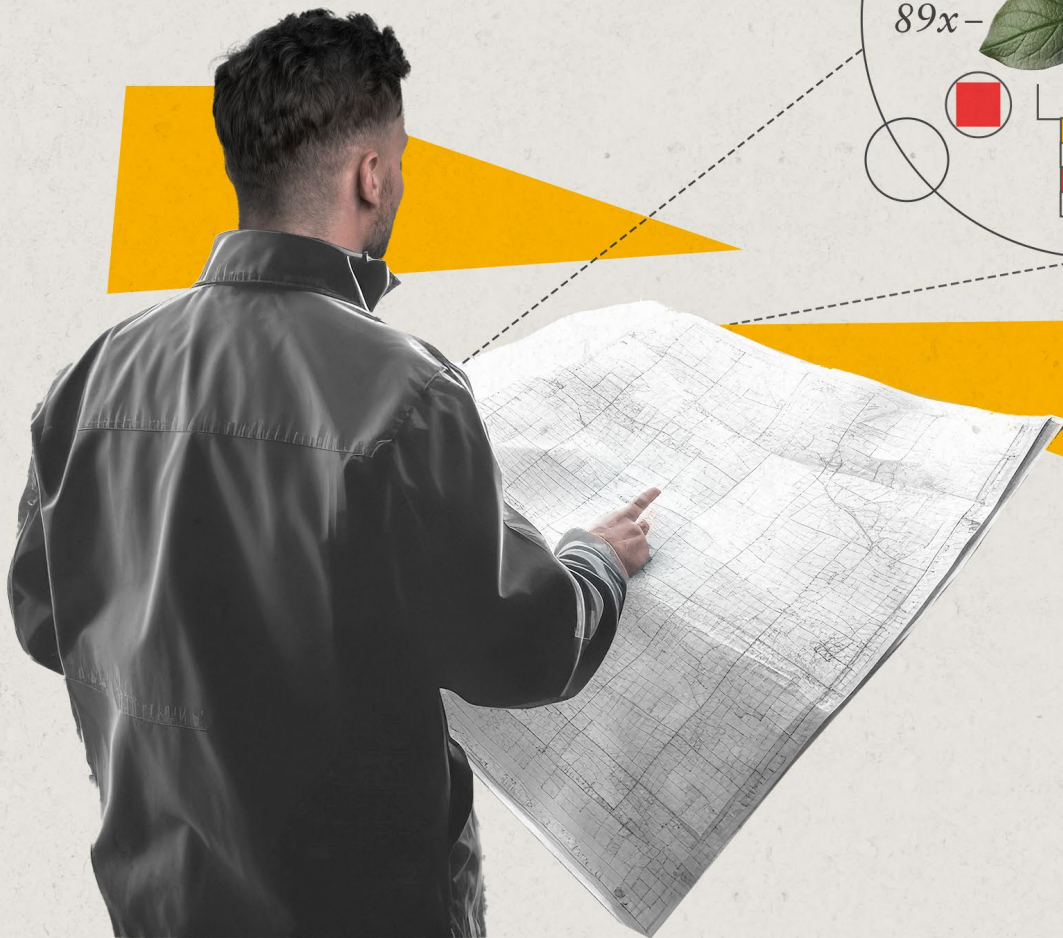
1. Frederico Belo, Vito D. Gala, Juliana Salomao, and Maria Ana Vitorino, "Decomposing firm value," *Journal of Financial Economics* 143, no. 2, February 2022, pp. 619–639.
2. Bob Violino, "8 ways CIOs and CHROs can collaborate for business impact," CIO, August 24, 2022.
3. World Economic Forum, *The future of jobs report 2023*, April 30, 2023.
4. Deloitte, *Imagining HR for today's worker*, accessed December 2023; Harvard Business Review, "Why your organization's future demands a new kind of HR," February 21, 2019.
5. Gabriel Sander (chief human resources officer, José Cuervo), online interview, 2023.
6. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, A memo to HR, Deloitte Insights, May 15, 2020.
7. Ravin Jesuthasan, Tracey Malcolm, and Susan Cantrell, "How the coronavirus crisis is redefining jobs," Harvard Business Review, April 22, 2020.
8. Deloitte, *Deloitte 2021 Global Human Capital Trends* report, press release, October 22, 2020.
9. Millicent Machell, "Are we returning to pre-pandemic ways of working?," HR Magazine, April 6, 2023; John Dujay, "Is HR's transformation here for the long run?," HR Reporter, May 10, 2021.
10. Michael GriMths and Robin Jones, "The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce," Deloitte, November 2, 2022.
11. Ibid.
12. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael GriMths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, Lauren Kirby, and John Forsythe, *Navigating the end of jobs*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
13. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, *Powering human impact with technology*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
14. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael GriMths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, and Lauren Kirby, *Unlocking the workforce ecosystem*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
15. GriMths and Jones, "The skills-based organization."
16. Ibid.
17. Cantrell, Weisz, GriMths, Eaton, Poynton, Durme, Scoble-Williams, Forsythe, and Kirby, *Unlocking the workforce ecosystem*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
18. Mercer, "2024 Global Talent Trends," accessed December 2023.
19. Sue Cantrell, Zac Shaw, Michael GriMths, Reem Janho, Kraig Eaton, David Mallon, Nic Scoble-Williams, Yves Van Durme, and Shannon Poynton, *Elevating the focus on human risk*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
20. Joseph B. Fuller, Michael GriMths, Reem Janho, Michael Stephan, Carey Oven, Keri Calagna, Robin Jones, Sue Cantrell, Zac Shaw, and George Fackler, *Managing workforce risk in an era of unpredictability and disruption*, Deloitte Insights, February 24, 2023.
21. GriMths and Jones, "The skills-based organization."
22. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, *The symphonic C-suite: Teams leading teams: 2018 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 28 March 2018.
23. Michel Ehret (head of global talent management, Johnson & Johnson) and Sarah Brock (head of HR decision science, Johnson & Johnson), online interview, 2023.
24. *Wall Street Journal*, "How marketers can inspire, empower talent," March 9, 2020.
25. Modern Materials Handling, "KION Group appoints new CFO and new Chief People and Sustainability officer," October 20, 2022.
26. Dougal Shaw, "CEO secrets: 'My billion pound company has no HR department'," BBC News, February 24, 2021.
27. Heather Riemer (chief of staff to the CEO, Google Cloud), Monica Morrella (head of strategy and business operations, Google Cloud), and Tracey Arnish (vice president and head of HR, Google Cloud), 2023.
28. Abbie Lundberg and George Westerman, "The transformer CLO," *Harvard Business Review*, January–February 2020.
29. Diane Gherson and Lynda Gratton, "Managers can't do it all," *Harvard Business Review*, March–April 2022.
30. Mastufa Ahmed, "At Cisco, people come first: Ashley Goodall, SVP, Methods & Intelligence," interview, People Matters, August 10, 2020.
31. Insight222, *People Analytics Trends 2023 report key findings*, accessed December 2023.
32. *Wall Street Journal*, "How marketers can inspire, empower talent"; Qualtrics, "Volkswagen," website, accessed December 2023.
33. Gherson and Gratton, "Managers can't do it all"; Nicole Lewis, "IBM transforms its approach to human resources with AI," Society of Human Resource Management, May 21, 2019.
34. Ehret and Brock interview.
35. Jodi Krause (chief people officer, Convera), online interview, 2023.
36. Christina Chateauvert, "Keeping people at the center of the people experience," i4cp, March 7, 2023.
37. Krause interview.
38. Ehret and Brock interview.



---

# 致謝

感謝 Jodi Krause (Convera)、Vitalija Jakovoniene (Convera)、Gabriel Sander (Cuervo)、Tracey Arnish (Google)、Monica Morrella (Google)、Heather Riemer (Google)、Michael Ehret (Johnson & Johnson)、Sarah Brock (Johnson & Johnson)、Donna Morris (Walmart)、Victor Reyes、Amy Sanford、Steve Hatfield、Robin Jones、Karen Weisz、Sarah Hechtman、Brittany Bjornberg、Meghan Bayne 對本章節的指導與貢獻。



# 進化組織領導方式： 以人員績效為本

組織的領導者和董事會成員可以在推動業務成果和人員成果的過程中發揮關鍵作用。

Yves Van Durme、Corrie Commisso、Jason Flynn、Michael Griffith、John Guziak

工作方式的數位化程度前所未有，對人類獨特能力的依賴也達到了新的高度。組織能夠獲取的工作和員工資料量空前龐大，伴隨而來的是技術、工具和 AI 的飛速發展。這一切都有望提高人員績效、實現業務成就與人員成果的完美融合。

但在這種劇烈的變革中，一個意想不到的轉變正在發生。領導者和員工在技術不斷進步的工作環境中面臨了新的挑戰：不僅要為員工創造更好的工作，還要為員工和受組織影響的每一個人創造價值。

我們在本年度報告中探討了若干趨勢，這些趨勢都表明：雖然技術始終在發揮作用，但人的成果和能力仍是創新和組織發展的核心驅動力。人們期待組織在促進**人才永續發展**方面取得實質進展，且領導者能夠對透明度問題進行深思熟慮以**建立信任**。員工們渴望一種與他們的工作緊密相連的**微文化**，並尋求**安全的數位環境**以進行實驗和創新、創造力和好奇心等**人類獨有的能力**正變得比以往任何時

候都更加重要，因此，我們**衡量人員績效**的方式也在迅速變化。在人力資源管理方面，採取**一種跨界的方法**，將人的專業知識融入業務結構中，使提升人員績效成為組織共同的責任。

我們能夠清楚的看到，這種對人員績效的關注並不是一種交易。員工和領導者並不願意為了提升工作的人性化而犧牲業務成果和優先順序，相反，他們將其視為改善業務成果和優先順序的手段。但是，在《2024 全球人力資本趨勢》報告中，有 76% 的受訪者表示，讓組織內外的每個人都能更好地工作是組織成功的關鍵，而領導者和高階主管卻未能提高對這事項的優先順序。在我們的調查中，領導者和高階主管將其重要性排在末尾，僅次於用數位工具重塑工作以及尋求更好的衡量人員績效的方法等優先事項。

對於那些試圖透過由高科技和人才共同驅動的新工作方式來領導組織的人來說，這些意味著什麼？

## 員工和領導者並不願意為了提升工作的人性化而犧牲業務成果和優先順序，相反，他們將其視作為改善業務成果和優先順序的手段。

在《2023 全球人力資本趨勢》報告中，我們探索了在邊界日益模糊的世界中，組織發展所需要的新基本要素。在本章中，我們將關注高層領導者和董事會的角色，探討他們在組織適應這些新現實時所發揮的關鍵影響力。儘管在許多組織中，領導模式已從傳統的自上而下轉變為更加分散的形式，但董事會和高階領導人在引導組織應對動態環境方面仍扮演著至關重要的角色。

董事會和高層領導者在說明其組織實現人才的永續發展方面具有獨特的優勢。儘管我們的研究顯示，大多數領導者對自己在擴展人力資源能力和人際技能、衡量敬業度以及實現 ESG 目標上的能力充滿信心，但他們可能高估了自己的進展，並且仍然依賴於過時的指標。在促進組織優先考慮人員績效這轉變上仍舊面臨著許多挑戰。根據我們的研究，三分之一的高階主管仍傾向於獨立管理其職能領域，僅在特定專案和合作夥伴關係方面進行有限的協作。為了實現預期的人力和業務成果，領導者應該考慮採用更加綜合、跨職能的領導方式，這可能會要求他們以不太習慣或熟悉的方式審視和發展自己的思維模式。實現這轉變可能還需要在整個組織中採用新的領導、問責制度。

在這種要求下，各級領導者不僅要接受新的工作方式，還要為組織內的其他成員樹立榜樣。因此，採用無邊界的人力資源方法至關重要，它能夠為各個職能領域的領導層注入人力資源的專業知識，促進跨部門的合作與學習。

### 自上而下地推動人員績效

我們的研究表明，領導者已經敏銳地意識到這些轉變的必要性，但真正取得實質進展的組織卻寥寥無幾。只有 10% 的受訪者認為，他們的組織在向人才的永續發展轉變方面取得了成功：人才的永續發展是指組織為員工創造價值的程度，也是提升人員績

效的關鍵。儘管高階主管們對自身進步的評價比員工們略顯積極（22% 的高階主管認為他們做得很好，而員工的這比例為 10%），但要完成這樣的轉變顯然還有很多工作要做。

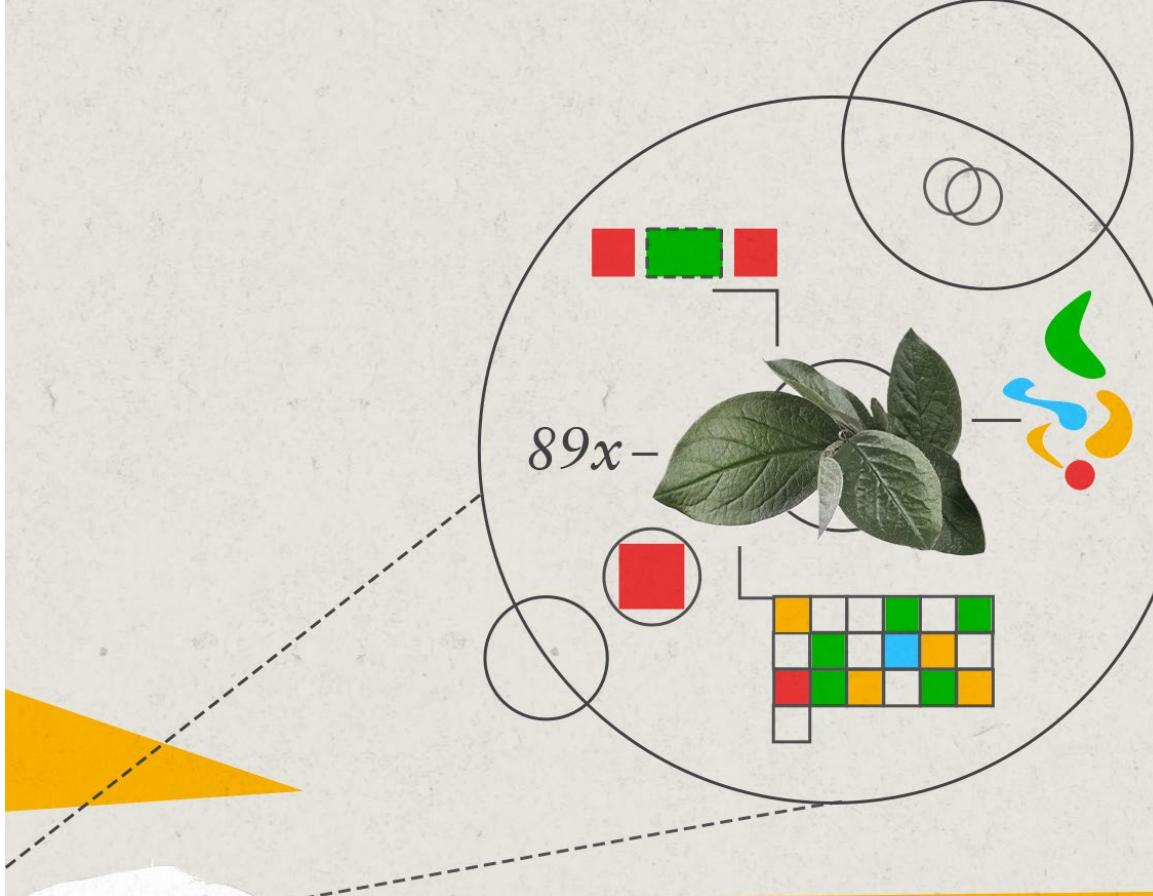
要弭平「意識到人員績效成為優先事項」與「努力將其變為現實」的認知、行為差距，可能需要那些掌握決策權的高階領導者的推動。高階領導人可以接觸到推動或阻礙組織變革的要素，包括財務資源、管理體系、工作流程、組織文化和價值觀以及策略優先事項等，他們也有能力推動和建立支援人才的永續發展的目標驅動型願景。

員工期望能夠有效提升他們的行動力，這在眾多組織中已經得到驗證。然而組織觀念的轉變不僅依賴於基層員工的努力，更需要領導層的參與與支援。Verily Life Sciences 的首席人資長 Kerrie Peraino 認為：「阻礙變革的並不是員工，而是那些在新時代中仍套用舊有模式的領導者們。」<sup>1</sup>

《2024 全球人力資本趨勢》報告指出了三個關鍵領域，在這些領域中，領導者有機會也有責任說明他們的組織創建以人員績效為導向的新模式：重新確定組織的優先事項、發展治理結構，以及營造團隊的心理安全感。如果領導者未能在這些問題上採取行動，他們的組織在人員績效方面的進展可能會面受到威脅。

### 重新調整組織優先順序，確保與最關鍵的任務保持一致

領導者肩負著做出最關鍵決策的責任，依賴過時的評量指標可能對決策造成風險。我們在報告中指出了一些範例，例如使用生產率作為衡量員工活動的主要標準，而不考慮活動的品質或預期結果。明確界定和衡量組織的優先事項可以促使組織從單純談論人員績效轉變為採取具體的行動，並據此分配資源。以下行動可以幫助高階領導人和董事會



成員摒棄過時的指標，轉向衡量人員績效的全新模式：

- **將人才能力融入到整體業務和員工發展策略中。**首先，確保領導團隊瞭解員工的能力水準，例如創造力、同理心、好奇心等，並找出能力差距。將組織資源投入到尋找這些能力的招募活動中，並獎勵具備這些能力的員工；同時，創造、監督和培育安全空間，讓這些獨有的人才能力得以發展和實踐。
- **將領導者和管理者的評量方式與人才的永續發展指標掛鉤。**人才的永續發展要求領導人承擔相應責任。組織應設定目標，推進關鍵的人才永續發展成果指標和驅動因素，並為實現這些目標提供激勵配套措施。許多公司已採取了相應的行動：在標普 500 強企業中，近四分之三的企業將高階主管薪酬與實現永續發展的關鍵指標掛鉤<sup>2</sup>，一些組織正在將這些激勵措施應用於全體員工。例如，萬事達公司近期宣

佈，它將把所有員工的部分獎金與組織永續發展指標掛鉤<sup>3</sup>。

- **用新的關鍵指標替代過時的指標。**新興的工作形式往往需要新的評估標準。對於組織而言，最重要的人員績效指標會因行業和人才職能的不同而有所差異，這需要進行一些嘗試以找到業務和人才的永續發展成果間的最佳平衡點。領導者應該與員工進行合作，共同定義哪些指標是「應當」被衡量的，而不僅僅是「能夠」被衡量的。例如，資訊中心通常用每次傳遞資訊的時間或銷售數量來衡量組織效能。但是，當人員績效成為主要焦點時，傳統的業務指標（如客戶滿意度、留存率和超額銷售等）就需要與如員工福利和技能發展等人才的永續發展指標相結合，從而讓資訊中心經理更好地瞭解員工的實際表現。

在確定「什麼是重要的」這問題時，高階領導者可以考慮採取以下針對特定趨勢的行動：

## 什麼是最重要的？

趨勢	行動	避免
人才的永續發展	理解並傳達優先考慮人才的永續發展能給業務帶來的優勢	認為人才的永續發展只是「打造健康工作場所」的下個潮流趨勢，並無法從根本上解決問題
超越組織效能	在衡量人員績效時，尋求業務和人才的永續發展成果之間的平衡點	衡量的內容過多，導致資料氾濫但缺乏深刻洞察
透明度悖論	考慮資訊透明對公眾、組織和員工的影響	認為更高水準的透明度能夠帶來更高水準的信任
想像力匱乏	宣傳「好奇心」和「同理心」的重要性，並透過招募和培訓來培養員工的這些能力	過度關注半衰期較短的技术技能
數位發展平台	鼓勵對組織重要和感興趣的領域進行探索和實驗	低估了員工在安全空間中學習人機協作的重要性
職場微文化	建立並傳達組織的指導原則	對不同團隊、職能或地點的員工規定特定的工作方式
無邊界人力資源	創建新的人員績效評估指標，關注組織和員工共同實現的成果	在協調工作和推動業務轉型過程中，將人力資源部門定位於次要或輔助性的角色

### 為發展和調整組織治理結構做好準備

要想成功地從舊有模式轉變為關注人員績效的新常態，組織必須願意放棄傳統的組織管理方法。今年的多項趨勢都強調讓組織中各層級員工參與決策制定並且採取跨職能治理策略，以減少微觀管理，提升員工的自主性。一旦自上而下的指令減少，共同創造的機會就會增加。可以考慮採取以下措施，以引導組織更加關注人員績效：

- **將人才的永續發展治理提升至董事會和高階管理議題。**一直以來，人力資源部門肩負著負責處理員工相關問題的核心職能，但人才的永續發展涉及跨職能協作。HR 不應該獨自承擔這

責任，因此建議採用一種無邊界的人力資源方法，由董事會設定並監督人才的永續發展目標，以確保高階管理人能夠實現這些目標。在董事會的監督下，高階主管們可以透過建立跨部門聯絡點等方式，承擔起實現公司人才永續性發展目標的責任。

- **向管理人員授權以提高人員績效。**許多員工認為，管理人員在人才的永續發展問題上有很大的影響力：事實上，在一項全球性的研究中，受訪者表示經理對他們心理健康的影響堪比配偶<sup>4</sup>。管理者在影響人員績效方面發揮著獨特的作用，但簡單的給這些已經在工作上呈現掙扎狀態的管理者增添新的任務可能會導致失

敗。相反，領導階層可以授權管理者，優先考慮與提高人員績效有關的任務，並說明如何清除組織障礙，像是不合理的公司政策、過重的工作負擔以及不利於組織發展的文化；也可以採用無邊界 HR 方法，為管理人員提供必要的培訓和資源，以培養其提高人員績效所需的專業知識。

- **讓微文化蓬勃發展。**對於某些領導者而言，接受並鼓勵員工在工作方式上擁有更多自主權是相對困難的。他們可能會覺得自己的控制權受到威脅。領導和高階經理人通常需要對現有模式中設定的目標負責，對於如何完成工作，他們可能會對分散式控制的觀念持保留態度。但

這種做法是可行的，也是推動組織創新和適應變化的必要途徑。越來越多的人認識到，賦予員工個人和團隊自主權是領導者推動組織實現理想成果的有效手段。在我們的調查中，超過半數的高階主管 (56%) 表示，他們正致力於將團隊和工作小組視為培養 文化、流動性、敏捷性和多樣性的理想平台。意識到員工自主權及建立組織內部信任的價值，有利於組織的發展。我們的研究顯示，那些信任雇主的員工展現出更高的積極性、對工作更為滿意、健康狀況更好、且更不傾向尋找新的工作機會<sup>5</sup>。

治理是高階領導所特有的職責，以下指導方針可以幫助領導者在不同的趨勢中解決治理問題。

治理		
趨勢	行動	避免
人才的永續發展	除追求業務成果之外，還需要確保對領導者的激勵與實現人才永續的發展目標相協調	將人才的永續發展的全部責任歸於人力資源部門
超越組織效能	為高階主管和董事會提供人員績效指標，以幫助釋放增長潛力、促進創新	僅依靠傳統的勞動力生產率指標來衡量員工表現
透明度悖論	進行監督，確保透明度技術和資料不被濫用	讓一個職能部門單獨承擔透明度數據和技術方面的責任
想像力匱乏	促進人類能力於組織的關鍵角色	只在效率和規模上競爭，忽視了想像力和好奇心的作用，它們是推動商業表現的關鍵因素
數位發展平台	確保組織中的每個人都可以瀏覽數位發展平台	對生成式AI等新興技術的使用制定嚴格的規則或限制，未就其局限性以及如何克服這些局限性提供指導
職場微文化	為微文化的自主繁榮保駕護航，並提供模組化介面	讓微文化偏離組織範圍內的價值觀
無邊界的人力資源	提升人際專業為關鍵的領導和管理能力	假設HR全面掌握所有專業知識並承擔全部責任

## 明確地建立信任和心理安全感

只要快速流覽一下最新的頭條新聞，就會明白組織信任正受到許多內外部因素的挑戰。當談及組織成功重要因素時，董事會成員、高階主管和部門主管普遍認為，對於員工與組織之間關係的信任和透明度正日益增加，是至關重要的。然而，只有 16% 的員工表示，他們對雇主的信任度非常高。領導者肩負著重要的責任，他們不僅要與員工建立信任，還要在組織內創造提高人員績效所必須的心理安全感。

領導者可以透過以下行動與員工建立信任和心理安全感：

- **邀請員工與領導層共同參與創新。** 我們的研究表明，儘管員工經常被邀請提供回饋，但組織的策略制定主要仍是自上而下的過程。僅有 30% 的高層領導表示，他們的領導團隊經常或始終鼓勵員工共同參與制定公司的策略和解決方案。而不足一半 (43%) 的員工認為，他們的組織正在說明他們預見未來工作的潛在變化。邀請員工以更有意義的方式參與塑造組織的未來，是建立信任的有效途徑之一。為了給個體創造價值，組織需要個體的投入。正如我們在《Deloitte 2023 年全球人力資本趨勢》報告中所介紹的那樣，共同創造對於組織在跨界的世界上運作至關重要。領導者可以建立安全的網際空間，邀請員工共同創造和重新構想他們和組織的未來。例如，他們可以共同創造人員績效的解決方案、構建新的衡量指標、進行負責任的資料使用，以及持續優化組織結構、政策和組織與員工的關係<sup>6</sup>。

- **制定策略，以負責任地使用透過透明度技術收集的資料。** 當前，組織可以獲取比以往任何時候都更多的工作和員工資料，這使得組織內部的透明度達到了前所未有的水準。隨著領導者開始關注人員績效的新指標，在圍繞其收集和使用制定負責任的實踐策略之前，這些資源的使用可能具有巨大的誘惑力。但 Deloitte 的《量化型組織》研究表明，缺少使用員工資料的策略與員工缺乏 (對組織的) 信任直接相關<sup>7</sup>。組織應考慮採取諸如自願資料共用協議等策略，允許員工選擇是否與組織共用可選資料，以提升員工對資料共用的開放度<sup>8</sup>。領導者和董事會有責任為員工資料和 AI (不僅僅是客戶資料和 AI) 創造負責任的使用標準，並需要建立治理結構來實現這目標。

- **現在就制定計劃，解決使用新興技術進行資料收集和監測的緊張局面。** Deloitte 的《量化型組織》研究表明，大多數員工對從電子郵件、日曆和其他傳統技術等已知技術中收集資料的方式感到比較適應。但員工們認為，可穿戴設備和 XR 耳機等新興技術的資料收集超越了界限；大多數接受調查的領導者表示，他們希望在未來幾年內透過這些新興技術收集資料，這可能會造成信任摩擦。不應等到新興技術在組織中造成道德和信任問題才制定策略，要與員工建立信任，解決員工隱私問題，並在專業資料監測和個人資料監控之間劃清界限。

為了取得成功，需要在組織最高層建立信任和安全感。縱觀在組織中建立心理安全感的趨勢，要考慮以下行動：



## 信任與心理安全感

趨勢	行動	避免
人才的永續發展	讓員工參與共同創造人才的永續發展計畫	忽視或低估管理者在推動人才的永續發展進程中的作用
超越組織效能	與員工共同創造和實施新的人員績效指標	衡量「能做什麼」，而不是「應該做什麼」
透明度悖論	制定指導方針，讓員工有理由相信其個人資料將得到公正評估和合理使用	利用透明度來監督或懲罰員工
想像力匱乏	獎勵和認可那些表現出好奇心、想像力和創造力的員工	對創新過程進行微觀管理
數位發展平台	在組織中普及數位發展平台的使用	以高階主管的身份參與數字發展平台或者考慮為高階主管們創建一個單獨的發展平台
職場微文化	允許員工自主選擇實現工作成果的方式，並認可和獎勵團隊獲得的成果	混淆「平等」與「公平」，試圖為每個人創造同樣的工作體驗
無邊界人力資源	授權並信任管理者，使他們成為人力資源領導者，並為他們提供相關工具和資源	以交易性的方式對待員工

對於領導者來說，引領組織朝著最佳化人員績效的方向邁進，似乎是巨大的挑戰。轉變組織的思維方式，就如同進行必要的營運調整以支援新的思考和工作方式一樣困難重重。在無邊界的世界裡，從「知」轉變為「行」的關鍵是：從自身位置和擁有的資源出發，然後制定能發揮自身能力的策略，使組織向提升人員績效目標邁進。

儘管有時候聚焦短期進展也能推動進度，而且從傳統的管理心態轉變到以人員績效為本的過程漫長，但是以人員績效為本的工作心態能夠使組織獲得長遠且持續的成功。

### 研究方法

《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》蒐集了來自 95 個國家、14,000 名商業和人力資源領導者的論述。這項廣泛調查為《全球人力資本趨勢》提供了基礎資料，此外，今年 Deloitte 的研究還增加了對員工和

高階主管的調查，以反映員工視角，並揭示領導者的觀點與員工實際情況之間可能存在的差距。這項與牛津經濟研究院合作的高階主管調查，針對全球 1,000 名高階主管和董事會領導階層進行了訪談，以

了解他們對新興人力資本的問題和觀點。除了研究資料外，也有十餘位當今領先企業的高階管理人參與訪談，對這次的調查提供了很大的幫助。

---

## 註釋

1. Online interview with Kerrie Peraino, Chief people officer, Verily, 2023.
2. Ted Jarvis, Jamie McGough, and Donald Kalfen, "Incentives linked to ESG metrics among S&P 500 companies," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, July 20, 2023.
3. Michael Miebach, "Sharing accountability and success: Why we're linking employee compensation to ESG goals," Mastercard, April 19, 2022.
4. UKG, "Mental health at work: Managers and money," accessed December 18, 2023.
5. Deloitte's Trust ID research and platform, 2023.
6. Gartner, "Gartner survey reveals leader and manager effectiveness tops HR leaders' list of priorities for 2023," press release, October 12, 2022.
7. Deloitte, "Beyond productivity: The journey to the quantified organization," May 31, 2023.
8. Ibid.

---

# 致謝

感謝 Kerrie Peraino (Verily)、Erin Clark、Catherine Gergen 對本章的指導與貢獻。

---

# 關於作者

## Sue Cantrell

scantrell@deloitte.com

Susan Cantrell 是 Deloitte 管理顧問副總裁，也是美國人力資本傑出領袖。她是未來工作和人力資本領域的權威專家，經常在各地發表演講。她參與了哈佛商業出版社的《Workforce of One》一書的合著，並在《哈佛商業評論》、《華爾街日報》和《史隆管理評論》等刊物上廣泛發表文章。Cantrell 在擔任執行顧問、撰稿者、研究員和開發全新解決方案方面擁有逾 20 年的經驗，致力於幫助企業運用數位技術發展員工團隊，以實現創新、激發敏捷性並推動轉型。她擁有波士頓大學執行資訊系統的理學碩士和瓦薩學院的文學學士學位。

## Corrie Commisso

ccommisso@deloitte.com

Corrie Commisso 是 Deloitte Insights 的高階編輯，負責有關未來工作和人力資本的內容策略。她是經驗豐富的撰稿者、編輯和創意總監，在為尖端客戶和商業品牌提供創意解決方案方面擁有逾 20 年的經驗。Commisso 擁有新聞學士學位和圖資碩士學位——這兩項學位的融合為她提供了講述深入淺出、引人入勝的故事的能力。

## Julie Duda

jduda@deloitte.com

Julie Duda 善於建立知識聯繫。她將所進行的研究與多年來同客戶合作所積累的知識和經驗相結合，形成了與時代脈搏緊密相連的深刻洞察力，從而產出實質性的成果。她致力於說明客戶取得成功，由於組織各不相同，她將與各行各業客戶合作的視角結合起來，推動更好地決策。她擅長的領域涵蓋工作場所、多元性、聘等性、共融性和歸屬感，以及能源、資源和工業等方面。

## Kraig Eaton

keaton@deloitte.com

Kraig Eaton 是 Deloitte 美國人力資本諮詢主管合夥人。Eaton 擁有逾 28 年與企業和人力資源高階主管合作的經驗，幫助其轉變人力資本策略和能力，以更好地支援組織的業務目標。他為部分世界領先企業在人力資源和員工隊伍轉型方面提供全方位的支援，從前期策略制定到大型營運模式、組織和技術實施。

## Kim Eberbach

keberbach@deloitte.com

Kim Eberbach 是 Deloitte 首席人資長高管助力專案的資深總監。該專案為人力資源高管和團隊提供了寶貴的經驗，助力他們開創前所未有的新機遇。她曾在安達保險擔任人力資源高階副總裁，負責在全球範圍內提供人力資源解決方案。Eberbach 還曾擔任韋萊韜悅的人力資本業務總監，與客戶合作發展和改革人才實踐，提升員工體驗。她擁有逾 25 年的首席人資長工作經驗，曾與多個行業的高層領導和管理團隊合作，取得突破性的業務、文化和員工績效成果。

## Amy Fields

amfields@deloitte.com

Amy Fields 是 Deloitte 的傳播策略師，專注於員工幸福感和員工敬業度。她曾領導 Deloitte 全球公共部門行業專案的行銷和傳播工作。

## Jen Fisher

workwell@deloitte.com

Jen Fisher 是 Deloitte 的人才永續發展的領導者。此前，Fisher 曾擔任 Deloitte 首位首席福祉長。她還是 TEDx 演講者、《Work Better Together: How to Cultivate Strong Relationships to Maximize Well-Being and Boost Bottom Lines》一書的合著者、《Thrive Global》雜誌的責任編輯，以及 WorkWell 系列播客的主持人。

## Jason Flynn

jasflynn@deloitte.com

Jason Flynn 是 Deloitte 美國勞動力轉型部門的負責人，也是 Deloitte 管理顧問全球整體薪酬部門的領導者。他擁有 30 年的經驗，幫助各行各業的公司設計、交付、溝通和管理其美國和海外的整體獎勵體系，以及更廣泛的人才發展計畫，涉及財務和人力資本的策略規劃與執行。他還擁有幫助公司制定與公司整體人才策略相一致的全球或特定國家勞動力和激勵策略的經驗，並在並購、重組、降低成本以及其他公司活動或計畫中協助公司解決各種與人才相關的策略問題。

## John Forsythe

joforsythe@deloitte.com

John Forsythe 是 Deloitte 管理顧問美國政府與公共服務部門 (GPS) 人力資本實踐部的董事總經理，也是 Deloitte 政府與公共服務部門文化轉型專案的資深發起人。他擅長說明高管客戶領導跨組織邊界的行為變革。Forsythe 擁有超過 31 年的商業經驗，其中 23 年從事公共服務諮詢。在他的職業生涯中，他領導過許多諮詢項目，積累了文化、領導力發展、策略變革、組織評估、溝通、領導力調整和高管輔導方面的專業知識。

## Michael Griffiths

mgriffiths@deloitte.com

Michael Griffiths 是 Deloitte 美國管理顧問的負責人，擁有逾 20 年與企業合作開展關鍵轉型專案的經驗。在人力資本業務領域，他負責勞動力轉型專案，說明客戶解決學習轉型、勞動力規劃、員工經驗、技能導向以及其他勞動力相關問題。他在學習和人才領域發表了大量文章，是成為技能型組織的領域內的領軍人物。他共同領導了 Deloitte 的人力資本趨勢研究和報告——2023 年同類市場中規模最大的全球性報告。

## John Guziak

jguziak@deloitte.com

John Guziak 是中歐地區人力資本的首席合夥人。他熱衷於業務策略、人才發展、團隊加速和人力資源技術。25 年來，他一直與三大洲的全球公司的高管層合作，為領導者提供人力資源與策略諮詢。在加入 Deloitte 之前，Guziak 曾是一名企業家，在波蘭、羅馬尼亞和西班牙創建了多家成功的公司，他還是一名出色的演講家和西班牙 IE 大學的教授。

## Lauren Kirby

lkirby@deloitte.com

Lauren Kirby 是 Deloitte 管理顧問勞動力轉型實踐部門的經理，專門從事員工體驗、人才、領導力和變革專案。她專注於為企業提供建議，幫助企業調整業務和人才策略，並制定策略舉措，使員工成為企業和市場成功的關鍵因素。Kirby 擁有杜克大學富卡商學院工商管理碩士學位。

## David Mallon

dmallon@deloitte.com

David Mallon 是 Deloitte 管理顧問的常務董事，也是 Deloitte Insights2Action 團隊的首席分析師和市場領導者。他與團隊一起說明客戶在不斷變化的工作、勞動力、工作場所和行業中感知、分析並採取相應行動。他在人力資本領域擁有逾 20 年的經驗，是 Capital H 播客的共同主持人，也是組織設計、組織文化、人力資源、人才、學習和績效方面廣受歡迎的研究員、思想領袖和演講者。

## Mari Marcotte

mamarcotte@deloitte.com

Mari Marcotte 是 Deloitte 管理顧問人力資本諮詢部門的經理，擁有逾 8 年的諮詢經驗。她與客戶合作制定組織和人才策略，以推動業務績效和影響力。Marcotte 擔任《Deloitte 2024 全球人力資本趨勢》報告的專案經理，負責管理本年度調查報告的設計與部署。

## Shannon Poynton

shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton 是 Deloitte 管理顧問人力資本諮詢部門的高階經理，在設計和執行組織、人才、領導力和變革計畫以提高業務績效方面擁有超過 12 年的經驗。Poynton 為企業領導者提供策略建議，幫助他們留住關鍵人才、吸引員工參與，並透過人與技術的創新組合重新構想工作。她經常就人才和勞動力趨勢發表演講。

## Nicole Scoble-Williams

nscoble-williams@tohatsu.co.jp

Nic Scoble-Williams 是 Deloitte 管理顧問的合夥人，也是 Deloitte 亞太區未來工作領導者。她在資訊技術服務、人才策略與諮詢以及兼併與收購方面擁有逾 20 年的跨行業經驗，與企業和政府合作將未來工作願景融入企業轉型策略。她經常就工作、勞動力和工作場所策略發表演講，以幫助人們在當今這個不斷發生顛覆性變化的世界中茁壯成長。

## Joanne Stephane

jstephane@deloitte.com

Joanne Stephane 是 Deloitte 多元、平等、共融研究院 (DEI Institute™) 的執行董事，專注於資料驅動型研究，挑戰正統觀念，並提出有影響力的行動建議，幫助企業和社區領導者引領包容性變革。她與企業高管層合作，定義、設計和實施他們的工作體驗願景，並說明客戶改造其人才組織，以實現永續的發展。Stephane 還是 Deloitte 管理顧問人力資本部門的 CDEIO，在消費者、醫療保健和生命科學領域開展工作。她是人力資源和企業領導者在塑造企業競爭和獲取人才的方式、策劃員工體驗以及影響所在社區方面不斷演變的角色的權威專家。

## Yves Van Durme

yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme 是比利時 Deloitte 管理顧問的合夥人。Van Durme 專注於文化轉型、領導力和組織發展以及資料驅動的人才策略，擁有逾 20 年的諮詢顧問、專案經理和人力資本專案開發經驗，曾為多家歐洲、日本、美國和比利時的跨國公司服務。基於他在高績效管理方面的執教經驗，他對領導力和組織發展頗有研究。此前，他曾擔任 Hudson BNL 公司的業務部門總監（人才管理），負責人力資源策略、能力和績效管理、職業諮詢、評估、管理發展和變革管理。

## Matteo Zanza

mzanza@deloitte.it

Matteo Zanza 是 Deloitte 義大利人力資本諮詢部門的合夥人，並擔任組織轉型負責人。他擁有逾 20 年的諮詢經驗，曾為全球各行業客戶的轉型專案提供支援，包括社會和政府、航空航天和國防、製造、汽車和金融服務等行業。Zanza 在管理義大利國內外複雜的轉型專案和重組 / 再造計畫方面擁有豐富的經驗。

---

# 致謝

感謝 **Kerrie Peraino (Verily)**、**Erin Clar**、**Catherine Gergen** 對本章的貢獻。編輯團隊要感謝以下全球人力資本執行委員會成員，他們為今年的報告帶來了全球性的視野：**Jodi Baker Calamai**, **Amanda Flouch**, **Maren Hauptmann**, **Andrew Hill**, **Bob Kaunert**, **Art Mazor**, **Kate Morican**, **Yasushi Muranaka**, **Nicole Scoble-Williams**, **Dheeraj Sharma**, **Simona Spelman**, **Kate Sweeney**, 和 **Nathalie Vandaele**。

特別感謝 **Richard Coombes** 對該專案的早期領導，以及 **Steve Hatfield** 和 **Robin Jones** 對新興趨勢提出的觀點。還要感謝 **Mari Marcotte** 和 **Catherine Gergen** 在專案管理方面的專業指導；**Brittany Bjornberg**, **Sarah Hechtman**, **Kristine Priemer** 和 **Molly Rogers** 在管理本報告各章節方面展現的領導力；以及 **Madeline McEachin**, **Dhara Puvar** 和 **Regina Miller** 在支援和實施方面的努力。

本報告的撰寫和發佈離不開與 **Deloitte Insights** 團隊的合作，該團隊由 **Corrie Commisso** 領導。編輯團隊特別感謝 **Rithu Thomas** 在編輯方面的貢獻，以及視覺和設計團隊以下成員的美術編輯和資料視覺化：**Matthew Lennert**, **Sylvia Chang**, **Sonya Vasilief**, **Molly Piersol**, **Sofia Sergi**, **Govindh Raj**。同時，還感謝 **Deloitte Insights** 製作編輯 **Blythe Hurley** 和 **Preetha Devan** 的彈性和指導。

此外，對在本專案的資料收集和分析中起關鍵作用的調查團隊表示感謝。感謝 **Shruti Kalaiselvan** 和 **Ananshi Chugh**，他們為整個調查和資料分析團隊提供指導和建議；**Priyanka Sahu** 和 **Vikas Arora**，他們領導了全球調查和資料分析工作；**Rishab Kumar Agarwal**, **Aniket Abhijeet Kale**, **Disha Nagpal**, **Shruti Garg**, **Simran Bakshi**, **David Gcott**, **Erin Spencer**, **Zhi Ming Wang**，他們提供了對調查結果的深入分析；以及 **Lokesh Kumar** 和 **Justin Johnson David**，他們協助調查的翻譯並進行了回覆結果的研究分析。

**Deloitte Insights** 行動團隊提供了許多洞察、研究和先進資料分析，為今年報告中趨勢的形成與撰寫提供了資訊。感謝 **Matthew Deruntz**, **Yuejia (Mandy) Teng**, **Brandon Barker**, **Anchal Singh** 和 **Derek Taylor** 提供的意見。

最後，編輯團隊感謝出色的行銷和公共關係團隊：**Tyra Cannady**, **Charlean Parks**, **Christian Slike**, **Malia Maack**，他們由 **Marissa Copeland** 和 **Jennifer Donegan** 領導，**Marissa Copeland** 和 **Jennifer Donegan** 在發佈 **Deloitte《2024 全球人力資本趨勢》** 報告方面的重要支持與領導。

---

# 台灣聯絡人

## 黃于峻

勤業眾信 管理顧問 資深副總經理  
人力資本諮詢及人力資源轉型  
電子郵件: [eugehuang@deloitte.com.tw](mailto:eugehuang@deloitte.com.tw)

## 李介文

勤業眾信 風險管理諮詢 執行副總經理  
永續組織、人才與績效諮詢; 社會參與及永續人權諮詢  
電子郵件: [cathyclee@deloitte.com.tw](mailto:cathyclee@deloitte.com.tw)

## 苗德荃

勤業眾信 管理顧問 副總經理  
組織轉型及變革管理  
電子郵件: [alvainmiao@deloitte.com.tw](mailto:alvainmiao@deloitte.com.tw)

## 俞莉蓁

勤業眾信 管理顧問 協理  
人才轉型  
電子郵件: [teryu@deloitte.com.tw](mailto:teryu@deloitte.com.tw)

## 李惠先

勤業眾信 稅務及法律 資深會計師  
薪資服務及契約人力支援  
電子郵件: [susanhlee@deloitte.com.tw](mailto:susanhlee@deloitte.com.tw)

## 陳盈蓁

德勤商務法律 合夥律師  
勞動法法令遵循、商業及併購法律服務  
電子郵件: [ingridchen@deloitte.com.tw](mailto:ingridchen@deloitte.com.tw)

## 江育維

勤業眾信 稅務及法律 資深會計師  
全球高階主管調派稅務諮詢  
電子郵件: [gilberchiang@deloitte.com.tw](mailto:gilberchiang@deloitte.com.tw)





# Deloitte. Insights

註冊訂閱Deloitte Insights最新資訊：[www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)

## Deloitte Insights 團隊

**編輯者：**Corrie Commisso, Arpan Kumar Saha, Emma Downey, Pubali Dey, Debashree Mandal, Aditi Gupta, Hurley Blythe, and Preetha Devan

**創意負責人員：**Sonya Vasiliev, Sofia Sergi, Molly Piersol, Jaime Austin, Govindh Raj, Meena Sonar, and Pooja Lnu

**製作：**Pooja Boopathy

**封面插畫設計：**Sofia Sergi

Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL (也稱為"Deloitte 全球") 每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊[www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)了解更多。

Deloitte 亞太 (Deloitte AP) 是一家私人擔保有限公司，也是 DTTL 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte 及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何 (明示或暗示) 陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

