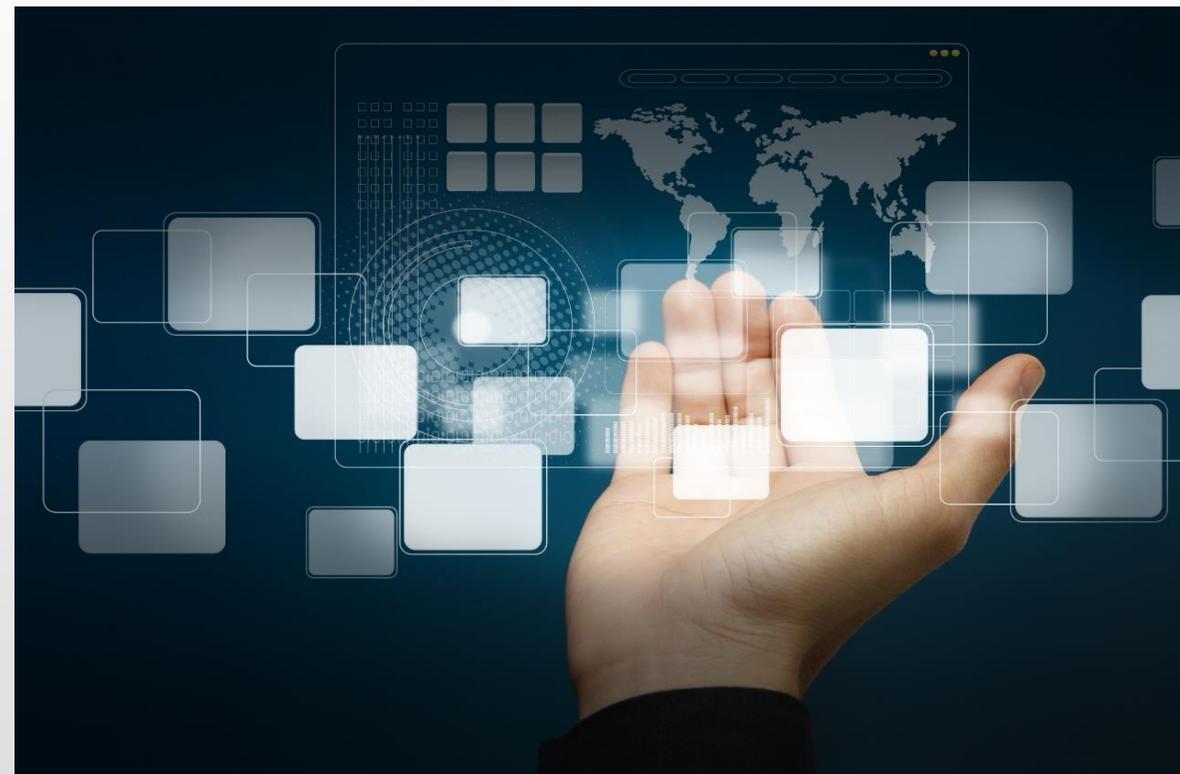


中国职场趋势调研说明

在优质职场调研的同时，我们还面向企业HR高管，
以**定向邀约**的方式，
开展了关于“**中国职场趋势**”的调研，
希望借由他们的视角，进一步探讨中国职场的变化与未来趋势。

本次调研共收集到**73家企业HR高管**的优质反馈。



中国职场23个关键词

- 23 个被提及的职场正在发生和未来方向的关键短语及其定义

关键词短语	定义
共享劳动力	指用工企业间或企业内部共同分享有用、闲置的人才，包括对人才的智慧、专业、技能、时间等多方面的共享。
柔性用工	包括了灵活用工、强性工作制、强性用工等多用形式的非规范用工或非规范就业，是基于社会、经济、技术、用工环境的发展变化，企业可采用的弹性工作时间、弹性工作场所、弹性用工方式等用工模式。
人才多元化	指在社会多元化的新时代背景下，选人用人的方式方法上也随之变化，不再仅依托传统评价方式来判断人才，不同背景、教育、经历、思维模式等的人才包容并存。
复合型人才	指人才自身的知识、能力、技能等多元，可随时多种职场岗位或角色间切换，使企业用工变得更多灵活自由。
组织去边界化	随着时代发展，企业以一个组织主体的存在形式将不断弱化，甚至消失。
职业种类快速更迭	由于经济、技术的不断发展，产业变革加速以及企业不断变化的经营方式、盈利模式，催生了许多的新兴职业，也让许多传统职业逐渐消失，而这也让企业内的岗位加快了变化，不断做出适应性的更迭。
职业多通道	职业多通道是在原有双阶梯晋升机制的一种外延形式，其原理和双阶梯晋升机制是一样的。企业根据自身业务特点，设计多条平行的职业发展路径，满足不同类型岗位人员的晋升需求。
职业第二曲线	在个人的职业生涯中，在一条职业领域内达到一定成就或峰值后，随着社会发展的多样化，以及经济发展带来的焦虑感，越来越多的人会开启自己的第二职业，做与原本职业略有偏差的职业或投资，即出现个人职业发展的斜杠。
裂变式内部创业	当员工有一定的能力，又有创业想法时，基于留住员工、激发企业创新动力、人才激励等多种考虑，很多企业提供资源与平台，让员工借助企业进行内部创业，从而形成一种良好的企业合作伙伴生态，帮助企业与员工共同成长。

中国职场23个关键词

关键词短语	定义
组织平台化	平台化是企业组织变革的趋势，是组织管理模式创新的一种方式，构建方式很多，基本遵循“形散神凝”的核心理念，实现路径的重点在于经营理念、协同关系、组织模式的转变，以分工为前提、以客户为中心进行。
敏捷型组织	一种执行力非常强的生物型组织，组织架构扁平化，能以比较低的成本快速适应外部变化的能力，有高度稳定的平台、完善的结构和流程，又具备快速行动和应变能力。
组织韧性	韧性组织的三种特性分别是：一，不断感知和适应市场的变化，并通过清晰的思考模型，不断进行尝试、甚至作出赌注，让企业能够应对不同策略决定下可能出现的场景和可期待的结果；二是发展强化的因果反馈机制，并不断根据该框架测试、放弃或修改想法。在颠覆性的市场趋势出现时，这种机制能够提供巨大的优势；三是关注WTP（Way to Play，即“打法”），通过一套能力驱动的战略，扩展与其相关的能力体系，并根据动态反馈的需求来扩展和完善业务模型。
组织去边界化	随着时代发展，企业以一个组织主体的存在形式将不断弱化，甚至消失。
共享型领导力	共享型领导独立于组织正式的领导角色或层级结构，是一种成员之间相互领导的团队过程。它不仅强调传统垂直领导行为或角色在成员之间的共享，还强调成员之间的相互影响与相互协作，属于一种分布于成员/同事之间的水平影响力。
目标导向	组织管理中更强调明确的目标，包括组织及个人的短期目标与长期目标，以及目标的统一与方向一致。
柔性管理	柔性管理是一种管理机制，以“人性化”为，强调跳跃和变化、速度和反应、灵敏与弹性，它注重平等和尊重、创造和直觉、主动和、远见和价值控制，它依据、竞争性合作、差异性互补、虚拟实践社团等，实现管理和运营知识由隐性到显性的转化，从而创造。
创新机制	在制度创新、技术创新、市场创新、组织创新、管理创新等等上，如何形成企业内自然而然的机制，成为越业越多企业的新课题。

中国职场23个关键词

关键词短语	定义
职场人基础建设	职场基础培训，包括职场规则、价值观、职场禁忌、道德品质等等，容易被忽视或不够重视，往往会造成人才基本素养的缺失，不利于职场生态的延续。
职场榜样	基于企业的文化价值观与行为标准，选择企业中优秀的员工成为role model，树立职场榜样，并通过员工榜样展现企业认可的人才与行为，以此激励员工，引导价值取向。
职场软环境	职场软环境指工作氛围、人际关系、流程制度、员工情绪、绩效文化、领导风格等，属于一种精神环境,是一个被人体验和意识的世界,具有动态的和软性的特征。员工、管理者、各种形式组成的团队、团队内的各种关系成为职场软环境中最重要的组成部分。
员工体验	员工体验从广义上来说是在其与其与组织的关系中所经历的一切事情的总和——从作为候选人与公司的第一次接触到雇佣关系结束时的最后一次接触。员工体验的核心是文化、技术环境、物理空间等。
企业健康管理	企业健康管理（Corporate health），是Population health的一种，主要针对的是企业的员工及其家属，有5大要点，分别是企业健康管理的目的是让员工更安全、健康、幸福；企业健康管理的价值在于提高组织绩效和生产力；企业健康管理是建立在健康数据沉淀的基础上；企业健康管理的做法是在数据跟踪基础上分层级管理；企业健康管理要有公司文化做支撑，并最终形成公司重要的健康文化。
企业文化价值观	企业都会有一套文化价值观，核心价值观转化成为行为才有意义，让员工知道怎么做。企业文化价值观落地过程，应该具体可操作，效果可衡量，全员参与。
非金钱激励	当已经具备足够高的薪资等基本因素时，金钱激励能产生的绩效提升效果反而最小，非金钱激励会成为更好的方案。非金钱激励包括社会认可、绩效反馈和内在有吸引力的工作任务。

中国职场之“今天” (1)

- 从HR高管们的反馈来看，“注重践行企业文化价值观”和“人才多元化”是当前职场最普遍的现象，比例均在50%以上；其次比较常见的是“企业内职业多通道”、“创新机制”、“强化目标导向”和“重视员工体验”，比例也都在40%以上。可以看到“人才”相关的问题越来越居于组织管理的核心位置。
- 而“共享型领导力”、“个人开启职业第二曲线”、“职业种类快速更迭”、“柔性管理”等普及率还很低，只出现在很少数量的企业中。

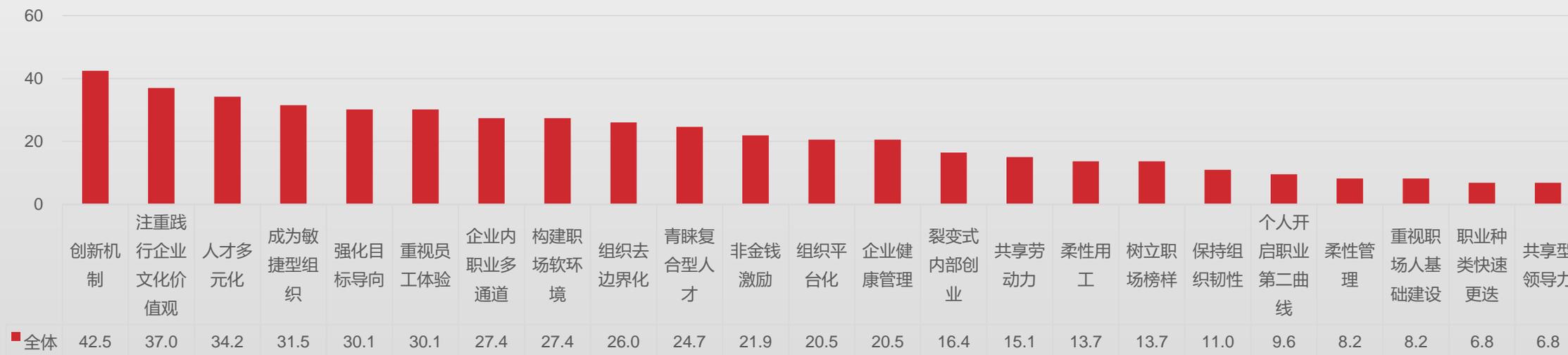
以下职场现象中，哪些是您服务的企业（或曾经服务的企业）中已出现或正实行的



中国职场之“今天” (2)

- 不同职场现象对企业产生的影响不同，从影响力来看，“创新机制”首屈一指，这也是很多企业将“创新”列入核心价值观的原因所在，创新是企业发展的“引擎”。
- 而企业发展还需要明确的引领，因此“注重践行企业文化价值观”必不可缺，排在影响力的第二位。
- 其他对组织意义重大的现象还有“人才多元化”、“成为敏捷型组织”、“强化目标导向”、“重视员工体验”等。

以下职场现象中，对您服务的企业（或曾经服务的企业）产生巨大影响的



中国职场之“今天” (3)

已出现或正实行的【TOP10】



产生巨大影响的【TOP10】



- 从企业已出现的职场现象和产生巨大影响的的现象的TOP10差异来看：“创新机制”和“成为敏捷型组织”在影响力排序中分别位于第1位、第4位，但在已实行中的排序比较靠后，表明企业对这两方面的重视度有所不足，建议特别关注；
- 而“构建职场软环境”和“组织去边界化”也已经被证明具有明显的影响力，位列影响力TOP10，但实行率却排在TOP10以外，建议企业对这两方面引起关注。

中国职场之“明天” (1)

- 我们也向HR高管们询问了当前最关注的职场现象，这反映了企业当下或者未来短期内会优先考虑或重点践行的内容。
- 调研显示，企业HR高管当下关注前三的职场现象是：“成为敏捷型组织”、“注重践行企业文化价值观”、“个人开启职业第二曲线”；相较之前，“敏捷型组织”的重要性继续提升，“企业文化价值观”也一直居于关键位置。

请问以下职场现象中，您最关注哪一项



中国职场之“明天” (2)

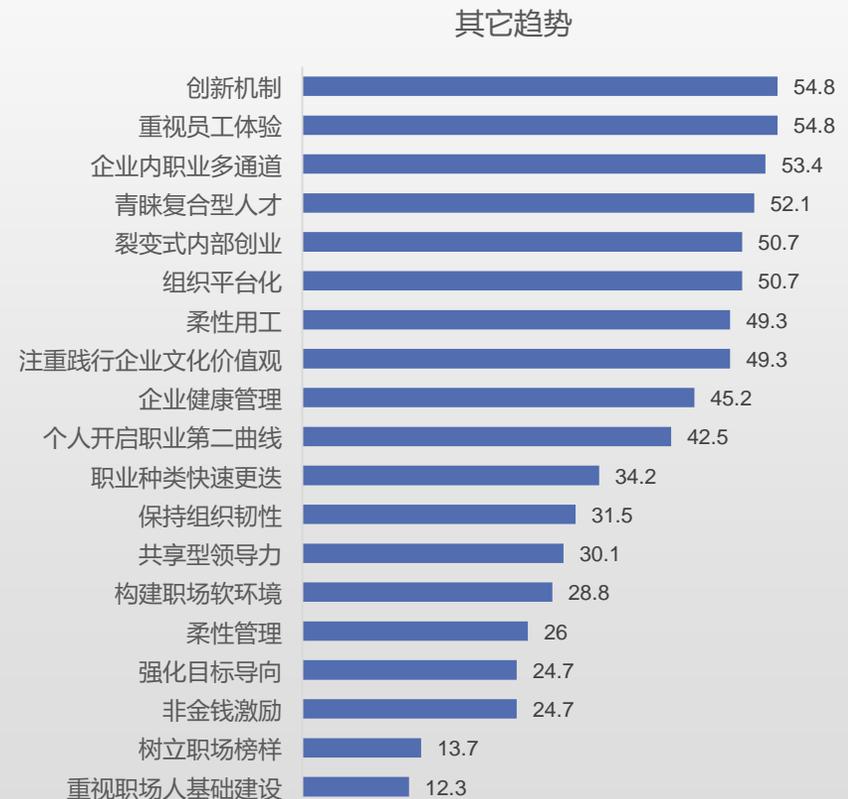
- 从企业对这些现象的关注原因我们可以明确感受到，当下已迎来经济、科技快速发展的时代，未来这种变化会不断加快，因此对组织和个人都提出了“不断适应”且“快速适应”的要求。对组织而言，对人的价值和组织敏捷性的依赖度会越来越高，对员工而言，越能给他价值引领和帮他实现个人价值的组织跟他的连接越紧密，由此两者达成互相依赖，互相输出价值的共生关系，从而获得各自的长远发展。



最关注的职场现象TOP10	关注原因
1、成为敏捷型组织	<ul style="list-style-type: none"> 外部：VUCA时代，企业需要灵活应变，抓住主流趋势，才能生存下来 内部：组织的敏捷性能加速企业迭代，是组织保持竞争力和创新的关键指标
2、注重践行企业文化价值观	<ul style="list-style-type: none"> 企业文化是企业的精神核心，有助于企业的长期稳定，和人才的稳定性
3、个人开启职业第二曲线	<ul style="list-style-type: none"> 外部：新时代，人才需求不断迭代，个人开启职业第二曲线是适应社会的表现 内部：个人发展，突破瓶颈的途径
4、企业内职业多通道	<ul style="list-style-type: none"> 企业需要多通道留住复合型人才
5、创新机制	<ul style="list-style-type: none"> 不断创新才能让企业有竞争力，才能适应灵活变化的环境，得以存活
6、重视员工体验	<ul style="list-style-type: none"> 重视员工体验达到引才、留才的目的，提高员工工作效率，激励组织成长
7、共享劳动力	<ul style="list-style-type: none"> 灵活用工大势所趋 人力成本优化 业务场景导致有共享劳动力的需要
8、人才多元化	<ul style="list-style-type: none"> 多元化的人才，能为企业提供全方位的解决方案
9、裂变式内部创业	<ul style="list-style-type: none"> 裂变式内部创业，使得员工具有“主人翁”精神，在企业提供的不设限的发展平台上，实现自我价值，助力企业持续发展
10、组织平台化	<ul style="list-style-type: none"> 大势所趋 可以推动组织敏捷创新趋势又可以增效降本同时确保员工体验

中国职场之“未来”

- 未来，“人才多元化”、“共享劳动力”、“组织去边界化”和“敏捷型组织”的现象会越来越凸显。可以看到组织为了获得竞争力和长远发展，应该不断优化和调整自身结构和运作机制，以便于将人的价值不断放大。组织变成了价值的连接机制，而组织的价值，也越来越趋近于自身连接的所有人才价值的总和。



* HR高管补充在开放题中的未来趋势：人工智能、自组织、教练型企业等

企业如何顺势而为？

今天

创新机制
注重践行企业文化价值观
企业内人才多通道

- ✓ 敏捷型组织：一种执行力非常强的生物型组织，组织架构扁平化，能以比较低的成本快速适应外部变化的能力，有高度稳定的平台、完善的结构和流程，又具备快速行动和应变能力。
- ✓ 职业第二曲线：在个人的职业生涯中，在一条职业领域内达到一定成就或峰值后，随着社会发展的多样化，以及经济发展带来的焦虑感，越来越多的人会开启自己的第二职业，做与原本职业略有偏差的职业或投资，即出现个人职业发展的斜杠。

- ✓ 创新机制：在制度创新、技术创新、市场创新、组织创新、管理创新等等上，如何形成企业内自然而然的机制，成为越业越多企业的新课题。
- ✓ 企业文化价值观：企业都会有一套文化价值观，核心价值观转化成为行为才有意义，让员工知道怎么做。企业文化价值观落地过程，应该具体可操作，效果可衡量，全员参与。
- ✓ 职业多通道：是在原有双阶梯晋升机制的一种外延形式，其原理和双阶梯晋升机制是一样的。企业根据自身业务特点，设计多条平行的职业发展路径，满足不同类型岗位人员的晋升需求。

成为敏捷型组织
注重践行企业文化价值观
个人开启职业第二曲线

明天

未来

人才多元化
共享劳动力
组织去边界化

- ✓ 人才多元化：指在社会多元化的新时代背景下，选人用人的方式方法上也随之变化，不再仅依托传统评价方式来判断人才，不同背景、教育、经历、思维模式等的人才包容并存。
- ✓ 共享劳动力：指用工企业间或企业内部共同分享有用、闲置的人才，包括对人才的智慧、专业、技能、时间等多方面的共享。
- ✓ 组织去边界化：随着时代发展，企业以一个组织主体的存在形式将不断弱化，甚至消失。

智力支持:

■ 复旦大学-BI挪威商学院MBA项目



自媒体支持

■ 招聘领域自媒体人欧阳泽林

参与本次调研的所有企业领导人和HR高管

- Amy Sun, 北京环球度假区
- Ariel, Rewards Manager
- 柴大勇, 北京商旅同舟旅游规划设计院, 院长
- 陈君毅, 仁葆信息科技, 总经理
- 崔雯(Ann Cui), 惜德组织发展咨询有限公司, 董事总经理
- 杜颖君, HRD
- CCEGROUP, CHRO
- INFINEON英飞凌科技公司, HR VP
- 梁晨 Chris, 哈药集团, VP
- 林正彬, 台达电子, CHRO
- Pauline, GNC, HR Head
- 秦恕, 首席人才官
- Sannee Ye, HRM
- 徐亦兵, 纽威品牌公司, 亚太区人力资源总监
- 杨林兵, 上海申同律师事务所
- 周静, 广汽丰田汽车有限公司, 主管
- 张燕, 兄弟(中国)商业有限公司
-

* 以上仅为部分参与人信息