

2021 Employer Brand Whitepaper

2021 Employer Brand Whitepaper

**INSC**  
Maker Sustainability Consulting

**刺猬CIWEI**  
体验 | 实践 | 求知

# 同理心： 当员工与企业在一起

**2021雇主品牌白皮书**  
2021 Employer Brand Whitepaper

*Z-empathy: Better Together*

# 报告背景



- ◆ 人们总在感叹2020过的太快,在疫情之下,似乎还没有适应新的生活、工作方式,2021已经到来。
- ◆ 疫情不断改变着企业招聘、人才培养与才能发展,我们似乎可以从短短的1年中看到未来10年甚至是30年的变革影子。
- ◆ 2021年的人力资源市场迈入了“就业难”与“招聘难”共存的状态。
- ◆ 此外,随着新一代的年轻人踏入职场,企业需要进一步了解这群年轻人的特点和求职偏好,找到让自己在这场人才战中拔得头筹的办法,同时用更加契合的组织管理策略去发挥他们挑战传统、富有创意的个性能力,帮助企业赢得竞争优势。
- ◆ 最后,疫情、数字化趋势、社会热点事件(996、拼多多等)也深刻地改变了企业和员工之间的关系,无形中为企业揭示了未来的诸多人力资源用工趋势:远程办公、灵活用工、人工智能AI、数字化办公等。这些趋势是昙花一现,还是为未来的工作模式及雇佣关系带来了不可磨灭的印记?企业又应该如何把握这些趋势带来的机会抓住最尖端人才的心?
- ◆ 我们以“雇主品牌”为主题,希望对人才趋势及企业用工的变化进行剖析和探索,并希望挖掘出这些变化隐含的动机背后,企业未来将面临的一系列处境,指引企业探索自身制定未来10年的人力资源战略。
- ◆ 传统模式的奔溃和新的模式冲击,比任何时代都快。
- ◆ 这将会是一份探讨未来可能性的报告。

# 研究方法

《洞察2021：雇主品牌白皮书》历时6个月，横跨30个城市，投入8位研究员，获得23万青年人数据。

从人才市场变化、数字化转型、工作场景、用工关系、社会热点等视角入手，

通过定性与定量调研的结合，希望可以给企业、行业带来疫情后的雇主品牌新洞察。



- 文献综述与桌面调研
- 跨学科理论
- 概念地图与时效性研究



- 专家访谈与焦点小组
- 人类学田野调查
- 民族志、扎根研究与认知地图



- 一手定量数据
- 交叉分析与延展
- 案例研究与共创



# 核心结论与洞察

1

疫情及数字化办公的成熟推动了“数字游民”模式的常态化，工作形式、雇佣模式及地点之间的界限变得个性、多元与灵活。

2

人才的竞争在疫情之下被持续放大，企业不得不重新面对吸引和留住人才的挑战，而企业与人才之间的双向抉择关系，使命价值观的强烈共鸣及员工对工作内容的共情是关键。

3

企业正在开始为员工服务，而不再只是单方向地接受员工的效劳。除了收集反馈，企业需要关注员工的生活、工作状态，带领员工创造社会价值，并营造良好的组织体验。

4

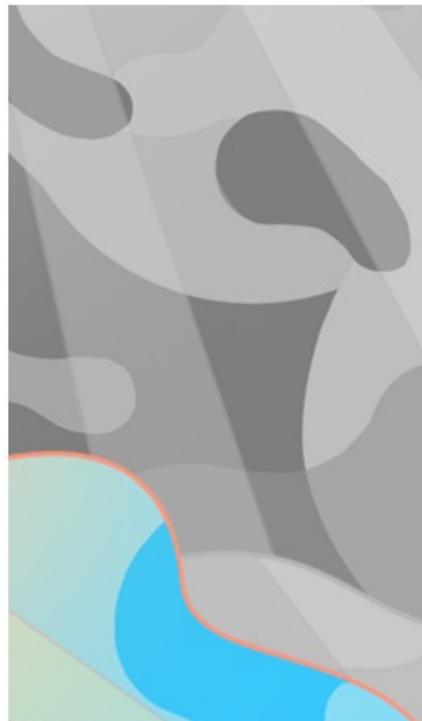
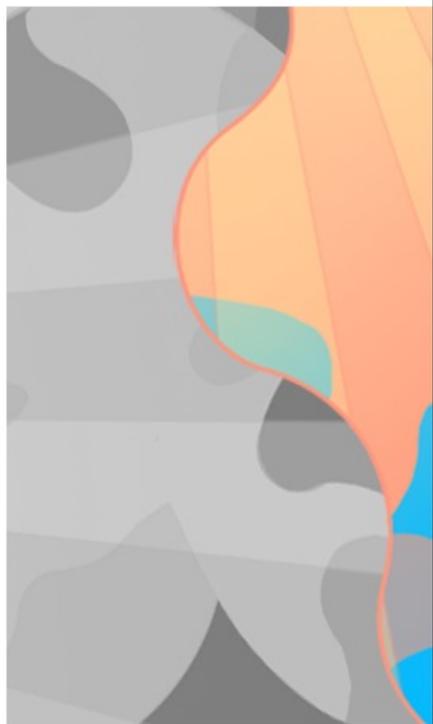
数字技术工具或许将释放人力资源的潜力，但也不得不面对关于信任、安全、隐私与价值观的灵魂拷问，只有卓越的企业文化及价值观才能抵消数字办公带来的疏离感及加强凝聚力。

# 目录

## 01

认识Z世代“员工”：

社会意识的觉醒浪潮



## 02

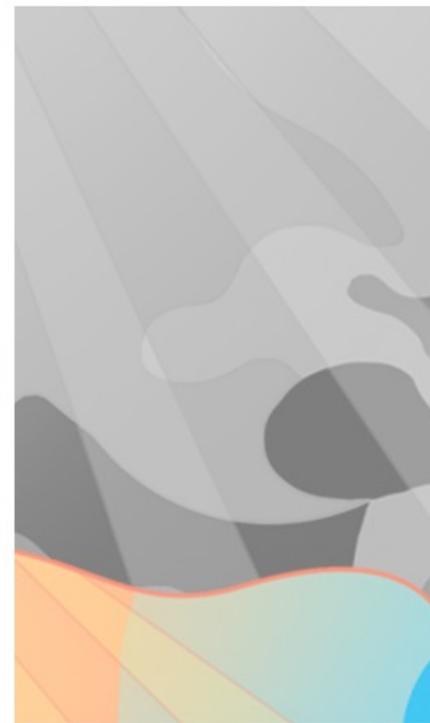
时代背景下的用工关系：

企业建立雇主品牌的四大趋势

未来发展趋势：

重新定义工作与生活的边界

## 03



01

认识Z世代“员工”：

社会意识的觉醒浪潮

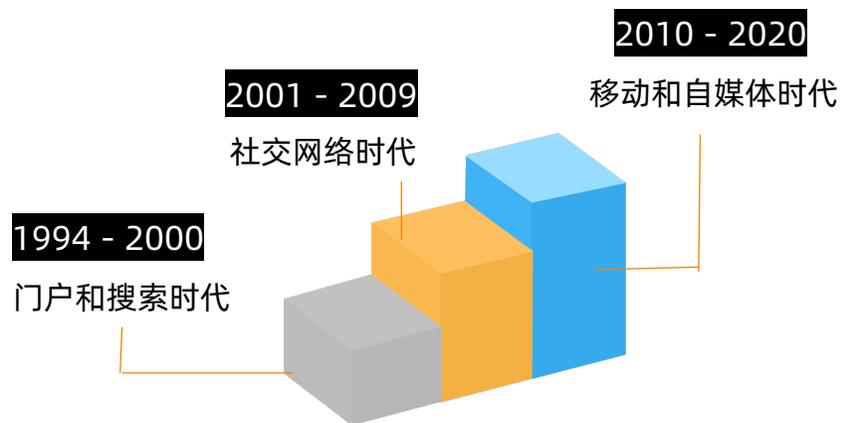


2021 Employer Brand Whitepaper

# 与数字时代同步成长的“Z世代”即将成为职场主力新世代

## Z世代与中国经济、社会和互联网发展相伴成长

中国1995年以后出生人口被称为“Z世代”，他们从出生到成年的这二十多年，也正是中国互联网迅速扩张、成熟的时期。



“Z世代”从小环绕在移动互联网、社交媒体中，拥有富于互联网时代烙印的个性态度和精神家园，**他们也正在成为中国移动互联网最大的用户群体、未来塑造者及社会的中坚力量。**

## Z世代陆续涌上舞台，即将成为职场主力新世代

全球数据显示“Z世代”已成为人口规模最大的年龄群体：



中国当前“Z世代”人口约**2.6亿**，其中00后约1.49亿人。随着他们毕业进入职场，他们独特的个性及极具创造力的能力将彻底改变未来的职场及行业发展。

# 人才市场的“Z世代”新动能,也是未曾有过的新挑战

## 灵魂拷问：“TA们究竟要什么？”

新生代员工对职场的感知和诉求更加多元化,他们需要什么、追求什么、如何选择职业和企业,这些问题的答案将是未来企业人力资源战略的方向。因此了解新生代在职业选择和态度方面的特点和个性,是企业打造出色“雇主品牌”,在人才市场脱颖而出的关键。

### 核心挑战 1:

#### ● 识别与吸引并留住顶尖人才

近十年数字时代的到来使得人才市场更加多变和创新,这就要求企业人力管理部门能够快速了解人才的吸引和流失影响因素发生的变化,并及时转变策略增加自身在人才市场的竞争优势。

50%

的千禧一代员工表示来年“很可能”继续为雇主工作,明显少于X一代(65%)和婴儿潮代(74%)的老员工。

88%

的在职员工预计会在2021年寻求新的职业机会。

### 核心挑战 2:

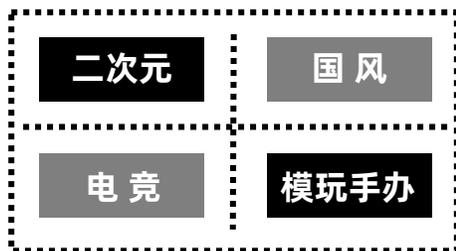
#### ● 赋能和激发TA们的工作效率和敬业度

企业员工积极性低的比例从2014年的平均30%(中国33%)下降到2017年的27%(中国29%)。这意味着传统的企业管理模式需要发生变革以激发员工的自主意识,发挥更大的自驱动力及创意成果。

# 应对挑战：不要迎合Z世代，而是理解Z世代

## 全身心投入兴趣爱好

- 计划生育政策和社会范围内的原子化趋势让“Z世代”不可避免地成为“孤独的一代”。
- 但是, 孤独不等于孤立, “Z世代”拥有多元的爱好, 并乐于通过兴趣和同好构建“圈子”。



- 他们愿意为自己的爱好付出时间、金钱和努力, 这些“圈子”背后反映出“Z世代”对喜欢的事情全身心投入的特质。

## 冒险、探索精神

- 创新、创业对于“Z世代”而言早已不是新鲜概念。过去几年, 我国自主创业毕业生所占比例连年攀升。

75% 的在校大学生有创新创业的意愿。

超过25% 的大学生有较强的创业意愿和明确方向。

- “Z世代”不惧怕冒险, 对于新鲜的事物非常敢于尝试, 也乐于挑战传统, 这意味着他们独特的创造力与行动力。

## 缔造社交

- “Z世代”不是互联网社交的继承人, 而是新线上社交模式的缔造者。

30-40%

传统熟人社交  
(微信、QQ)  
Z世代占比

70-80%

小众泛社交  
(玩吧、Reddit)  
Z世代占比

- 相比于将QQ、微信等熟人社交平台推向主流的前辈们, 年轻一代的社交需求已经无法由传统的熟人纯社交应用满足。
- “Z世代”对高密度线上社交的需求正在加速“泛社交化”的进程, 对社交媒体的熟悉程度远胜于之前任何年代的人群。

## 兼备数字软硬技能

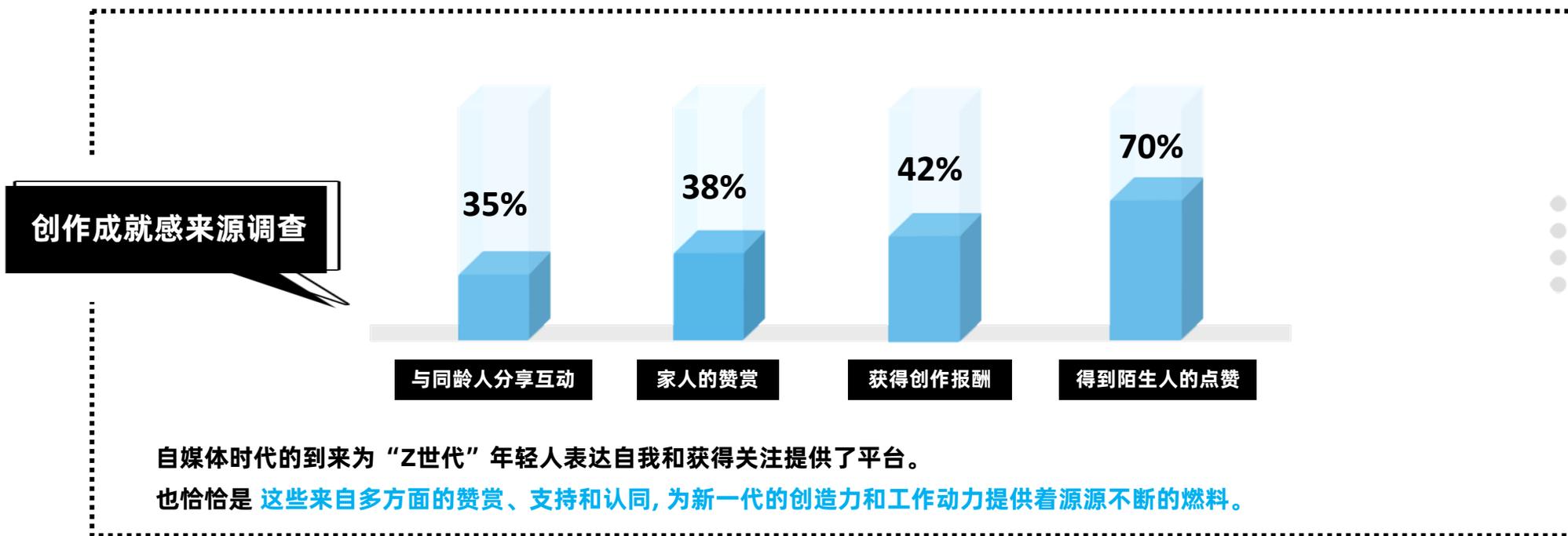
- “Z世代”的成长背景让他们比其他任何群体都拥有更多的“互联网基因”。
- 硬技能: 自幼接触机器人课程、学习python编程, 使用各色数码产品, “Z世代”未来能够熟练掌握从编程、算法到人工智能的最新技能, 在人工智能时代来临之时游刃有余。
- 软技能: 成长在深度人机交互社会中的“Z世代”拥有更具竞争力的信息抓取及分析能力, 这些都是互联网世界和人工智能世代必备的心智素质, 未来他们会成为推动数字时代进步的主力军。

# 开始共情：TA们渴求多元的关注与赞赏--这才是工作灵感的来源

## TA们内心深处渴望赞赏和支持

“Z世代”追求独立和自我的另一面，是渴望赞赏与支持。

除了来自家人的支持和鼓励，这些年轻人们同样在意来自同辈群体、来自“圈子”、甚至来自泛互联网社区的陌生人的关注和认可。

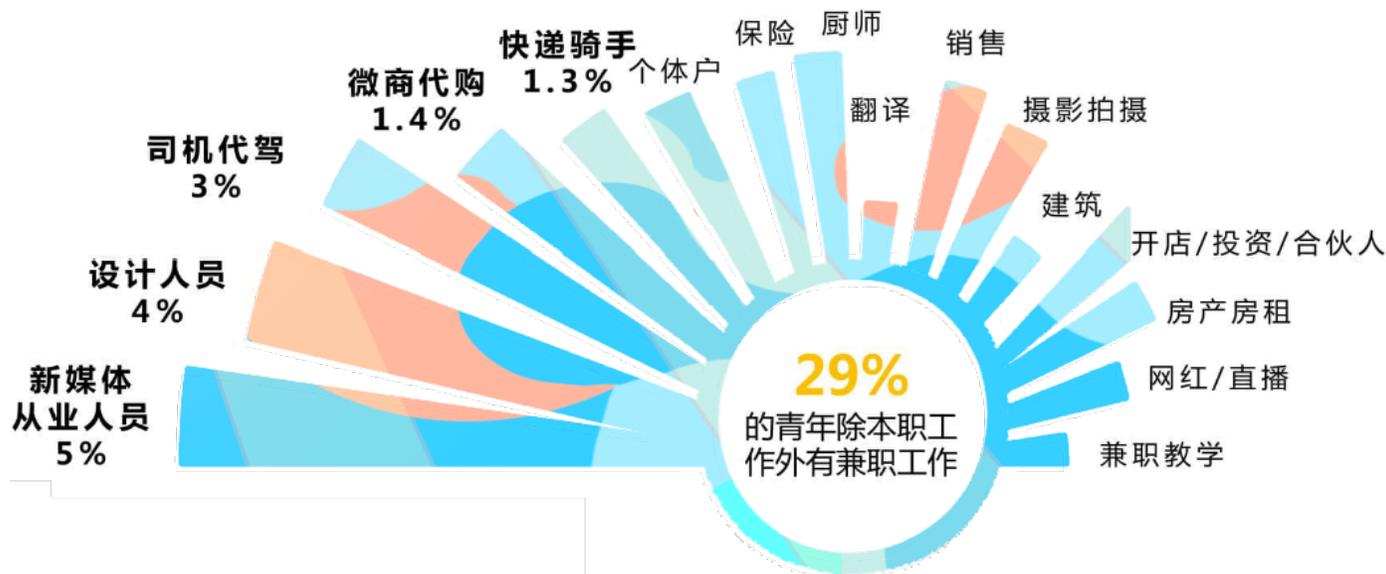


# 不是另一份工作，而是基于工作、时间、空间的“创新职业”

## TA们偏好多重职业及身份的自由、多元的生活

- “Z世代”青年越来越不满足于单一的职业和和工作时间束缚，选择一种拥有多重职业和身份的“斜杠青年”生活逐渐成为常态。朝九晚五的坐班生活已不适合他们，善于使用互联网的他们，也在不断尝试更加灵活的新兴职业如新媒体、设计、微商等职业机会，满足他们对于收入及时间灵活性的要求。

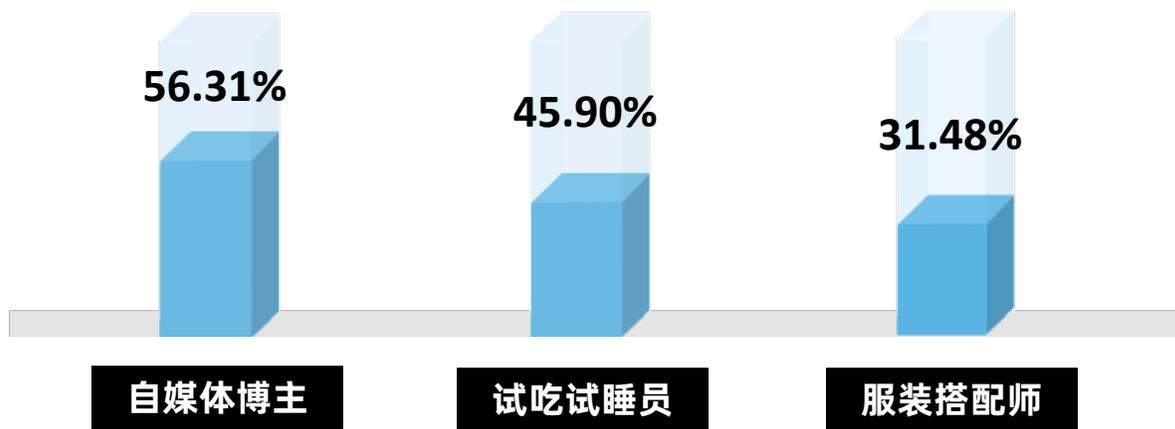
青年除本职工作外的第二职业分布



不是另一份工作，而是基于工作、时间、空间的“创新职业”

## TA们积极拥抱多样的新兴职业机会

### 大学生最想做的新兴职业前三名

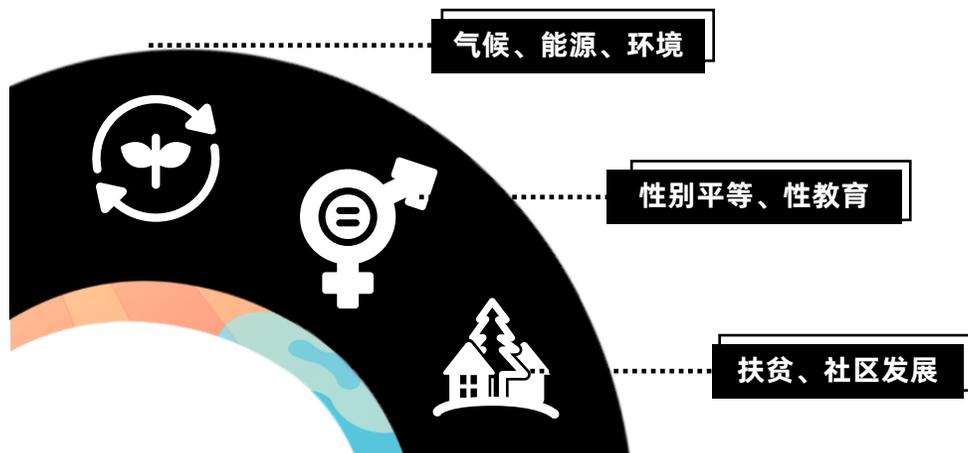


- “Z世代”面临的职业选择已不再局限于外企和国企或者办公室和生产线，互联网技术的发展带来了新兴职业的井喷。
- 从自媒体博主到直播带货，“Z世代”的职业选择多样，而善于使用数字工具和调动线上资源的他们，也在越来越积极地拥抱新兴职业带来地机遇。

# 不止关注社会问题,更将企业的社会影响力作为职业选择的重要考量

## TA们积极关注社会问题且践行可持续理念

- 越来越多的“Z世代”、95后开始主动发起社会责任行动,撕去“温室花朵”、“自私”、“懒惰”等标签,嫌弃社会责任潮流,成为“社会意识觉醒一代”、“担当一代”。
- 20岁及以下的消费者对可持续消费的关注度和认可度达81.8%,为各年龄段中最高。



- 互联网带来的高速信息交换,弱化了文化边界的局限作用,让“Z世代”成为了最愿意接受新理念的一代。他们**对社会问题的关注和对新理念的追求几乎触及了可持续发展的各个方面**,包括绿色生活、性别平等、青年性教育、社区发展等等。同时他们正在用出人意料的行动力证明,“推动可持续的社会发展,我们是认真的”。

# 不止关注社会问题, 更将企业的社会影响力作为职业选择的重要考量

## TA们在选择工作和企业时更加注重价值认同

除了工资待遇和晋升机会, “Z世代” 更加关注企业的愿景和价值是否与社会相关, 超脱于创造利润。



83%

年轻求职者会对给员工创造机会为可持续发展做贡献的公司更加忠诚。

75%

“Z世代” 求职者会在选择企业时将企业责任纳入考量。

64%

职场新人不愿意为在环境或社会问题中没有立场和贡献的企业工作。

- TA们不仅关注企业如何对待自己, 也同样关注企业如何对待他人、如何回应社会的需要。这既包括企业内部的平等和公平, 也包括企业对社区、乃至社会所应担负的责任。

# 赢得TA们的价值认同，是VUCA时代企业吸引人才的终极命题

## Z世代期待的企业“社会价值管理”三步曲：

除了工资待遇和晋升机会，“Z世代”更加关注企业的愿景和价值是否与社会相关，超脱于创造利润。

01

### 不只是积极关注社会热点，而是关注与企业最相关的社会议题

企业需要选择与自身最相关、社会最关注及对企业雇主品牌提振效果的社会议题，在企业内外开展系列社会价值行动打造品牌声誉，在Z世代中建立品牌曝光和好感度

02

### 提炼企业的社会价值，融入社会承诺及员工价值主张

提炼各管理层、员工认可的价值主张，结合企业的经营理念，将商业和社会有机结合创造可持续的雇主品牌，让Z世代的潜在求职者与企业建立共鸣，从内心底认同并热爱企业

03

### 将社会价值融入管理体系，让影响力可感知、可参与、可发起

在企业的管理体系、业务流程中纳入对社会价值的思考，推动各级别员工在日常业务开展过程中也考虑其社会影响力，自上而下实现全公司的社会价值实现，塑造长久、一致“向善”社会形象

02

时代背景下的用工关系：

企业建立雇主品牌的四大趋势



2021 Employer Brand White Paper

# 02

## 目录

### 时代背景下的用工关系：

企业建立雇主品牌的四大趋势

1 工作形式的变革  
从“传统办公”到“游牧人生”

2 企业价值的变革  
从“使命共鸣”到“社会契约”

3 人力管理的变革  
从“员工体验”到“组织体验”

4 管理视角的变革  
从“雇佣关系”到“同理共情”

# 趋势一：工作形式的变革--从"传统办公"到"游牧人生"

工作不再只是全职岗位的补充，而是逐渐形成一种主流力量与基于个人生活方式的新选择

- 数字游民、灵活用工、斜杠青年..... 多种多样的工作模式及全新办公场的出现让新世代心神向往。这些工作模式是什么？意味着什么？

01

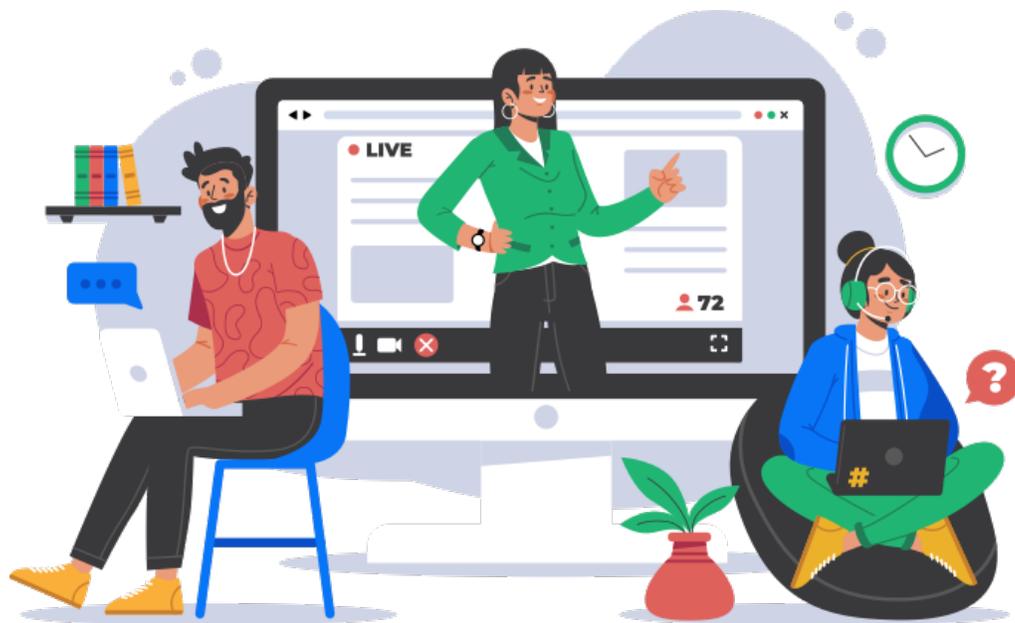
新兴的工作模式将：

- 提高个人和小团队的生产力
- 降低用人和办公场所维护成本
- 提高员工时间安排的灵活性, 改善员工的体验
- 让企业有机会 **接触到一个更大的、不受地域限制的人才市场**

02

疫情极大加速了远程办公的普及率, 人们意识到：

- 任何地方都可以成为办公场所, 而不一定非要通勤
- 为 **减少城市交通碳排放和航空能源消耗** 的承诺带来了前所未有的机会



# 游牧：工作与生活相爱相杀，时间与空间相爱相杀

## 什么是“游牧”？

### 1 “游牧”打破的是空间限制：

在办公位办公 > 在办公室的任意一个角落办公 > 在任意一个办公室办公 > 在咖啡厅办公 > 在家办公 > 在任意一个地方办公

### 2. “游牧”打破的是时间限制：

朝九晚五 > 错峰上班 > 弹性工作制 > 自由规划时间 > 间歇性工作 > 工作一年Gap一年 > 想工作了就工作

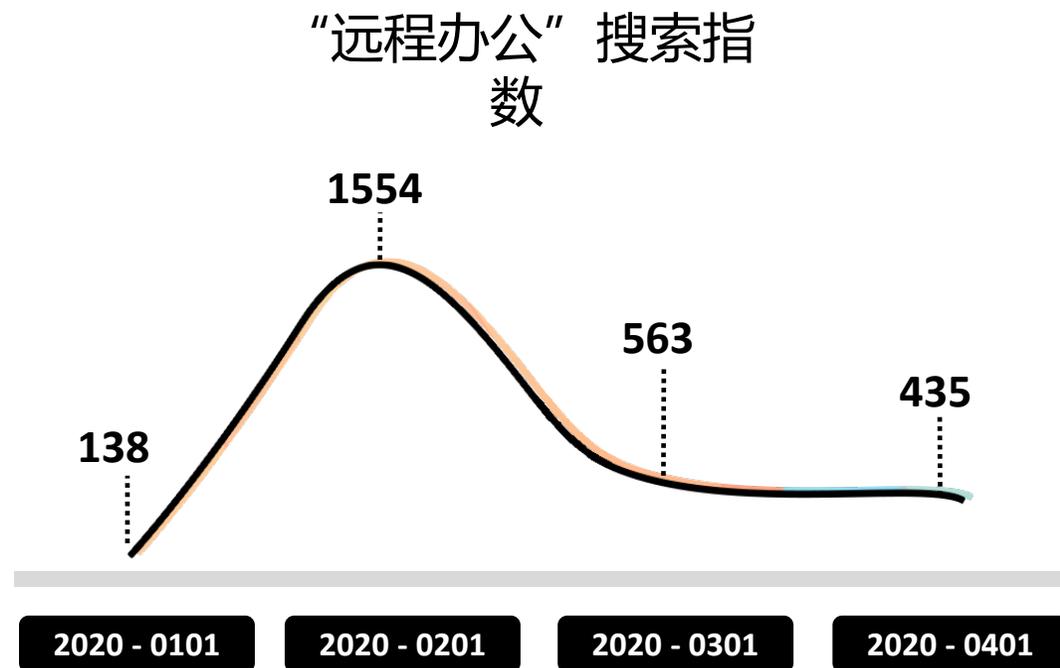
### 3. “游牧”打破的是属性限制：

一份工作 > 多份工作 > 副业 > 税后收入 > 斜杠青年 > 边打工边创业 > 在公司内部创业 > 个体的“产学研”结合

# 传统的办公形式及用工模式都在逐渐“游牧化”

## 远程办公一直稳步增长

- 在美国和欧洲，远程办公的概念和实践正在被越来越多的劳动者和企业接受。有市场调查指出，高达74%的美国人现在正在远距离工作，同时会考虑进行一次“工作度假”（work-cation），也就是在一个完全不同的地方长期居住，体验生活。
- 在国内，远程办公的增长速度也在连年提升。2005年中国仅有180万名远程办公员工，到2014年，这一数据上升到360万，九年间年均复合增长为8%。
- 2020年初，受疫情影响，远程办公在国内受到的关注度更是迎来了爆发式增长。

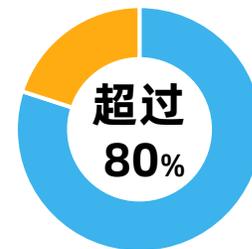


# 传统的办公形式及用工模式都在逐渐“游牧化”

## “灵活用工” 长江后浪推前浪

相比于传统的合同制，当下的灵活用工模式越来越受到企业和Z世代的欢迎。对于企业来说，他们可以在拥有弹性的人力资源管理方式，在人手短缺时雇佣零工，在宽裕时不必承担昂贵的人力成本；对于员工来说，他们可以以打零工形式，把自己的闲暇时间以弹性、灵活的方式转化为经济收入。

灵活用工的最大优势在于对于服务方和雇佣方的自由和灵活。这种新雇佣模式本身，以及其所涵盖的行业特征，都与远程办公理念不谋而合，成为了远程办公的一个最具增长潜力的场景。



参与灵活用工模式的人数在美国劳动力中的比例从2005年的10.1%上升到2019年的15.8%。这种新兴雇佣模式对于初入职场的年轻一代而言更加有吸引力。超过80%的千禧一代和Z世代对加入表现出了积极的兴趣，无论是做兼职还是做全职自由职业者。

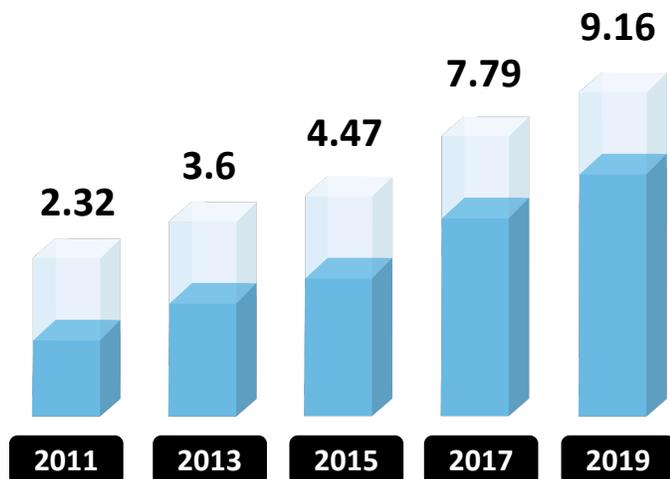
合同工、自由职业和临时工作不再只是全职岗位的补充，而是逐渐成为一种主流力量与基于个人生活方式的新选择。

# 成熟的数字化技术使大规模的“游牧”办公成为可能

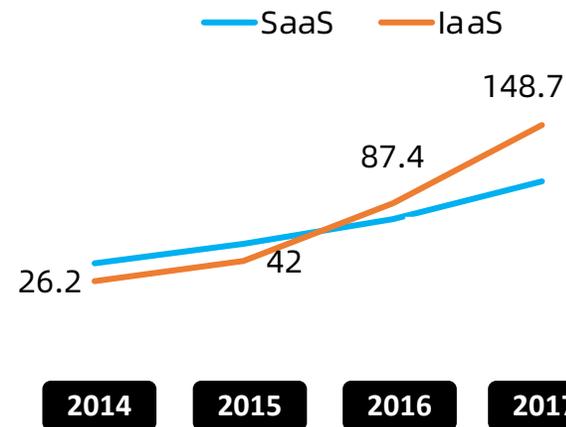
## 互联网、大数据和云计算为远程办公打下基础

- 互联网尤其云计算技术的成熟化和市场化为线上办公、远程办公打下了技术基础。

### 中国互联接入量（亿个）



### 细分云计算市场规模(亿元)

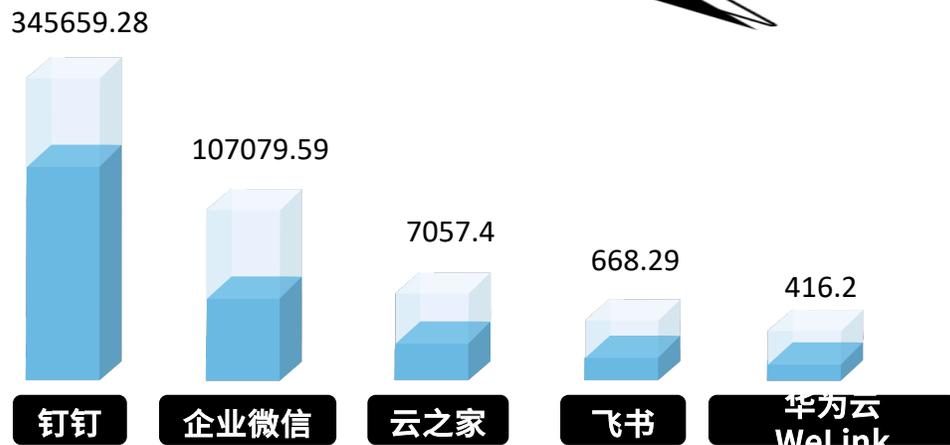


# 成熟的数字化技术使大规模的“游牧”办公成为可能

## 线上协同软件的成熟降低远程办公的沟通成本

过去五年来，国内线上协作办公产品及线上会议产品高速走过了从起步到成熟的过程，其中头部产品在2020年初已经实现亿级下载量。丰富的线上办公产品为更多人创造了远程办公的可能性。

### 线上协作应用下载量（万次）



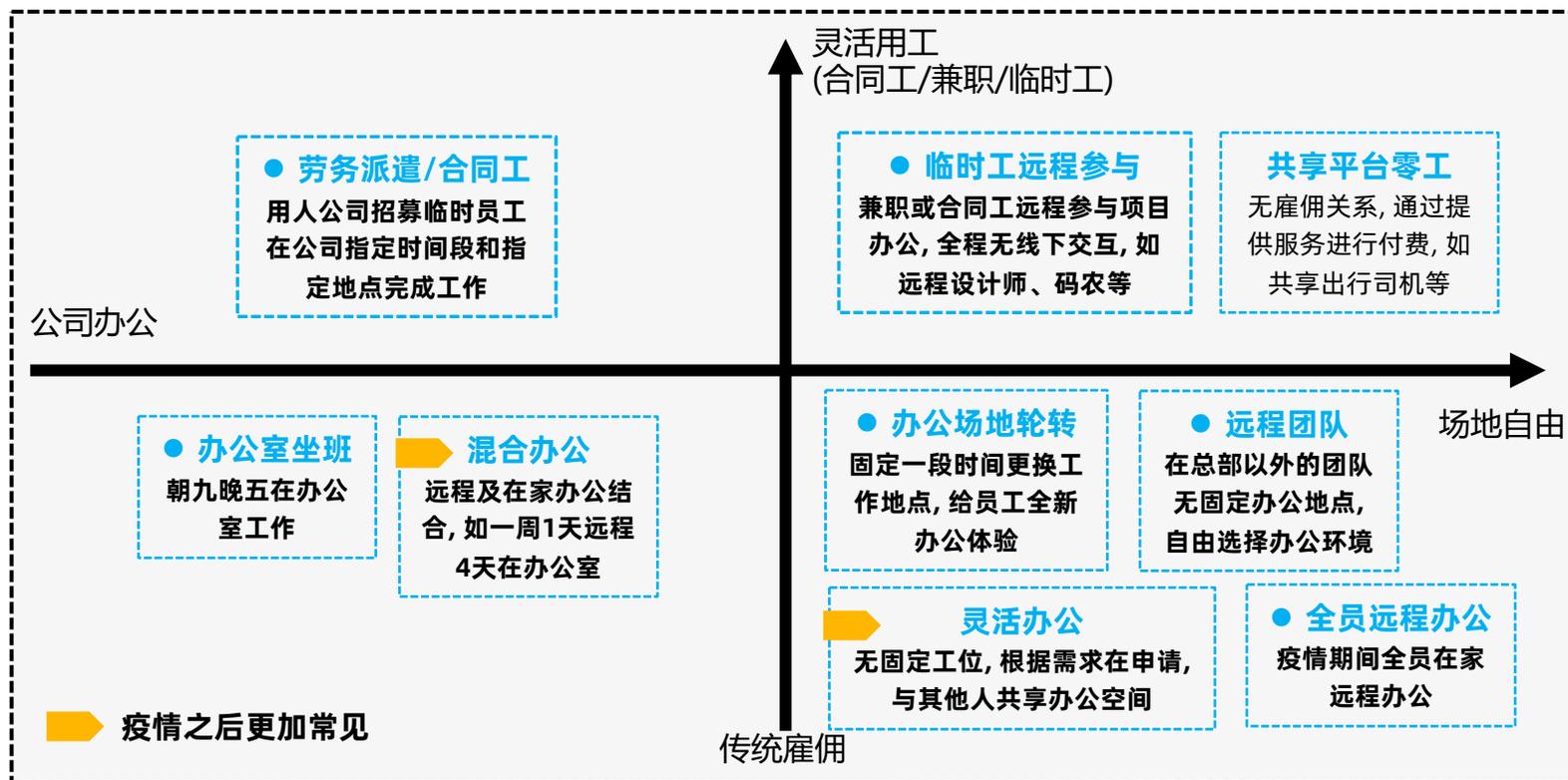
## 在疫情影响下，全球企业被迫拥抱远程办公的模式，从工作习惯到合作方式发生全方位转变

- 2020年，新冠肺炎疫情大幅推动了中国远程办公人口渗透率的提升，带着电脑就能够在任何地方生活、工作的“数字游民”成为普遍新的生活方式。阿里旗下在线办公平台钉钉数据显示，仅2月3日复工当前就有超1000万家企业、超2亿人使用钉钉进行远程办公。
- 预计2020年2月3日-16日，全国共有1800多万家企业、超3亿人选择远程办公的模式。

# 受数字化及疫情影响, 企业“游牧化”进程无限加速

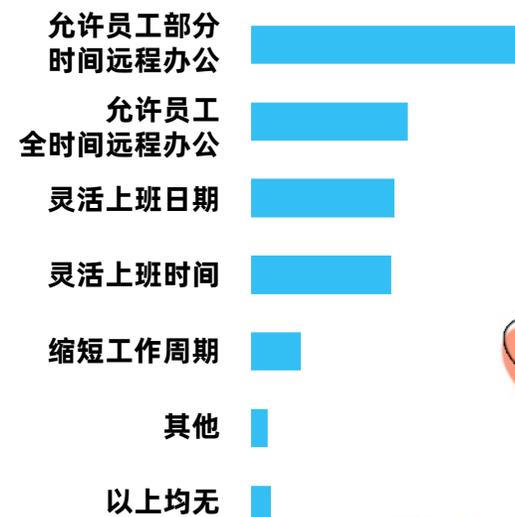
- 在成熟的数字化办公基础和疫情的催化下, 越来越多的公司和劳动者开始拥抱远程工作及新兴的灵活用工模式。这些全新的用工和办公形式将不仅为个体工作者提供更多的灵活性和便捷度, 还将为企业降低运营成本、拓宽人力市场提供新的机会, 更为节能减排和可持续发展做出贡献

## 全新的办公场景及用工形式的可视化



## 全新的混合远程办公模式在疫情后会成为常态

### 企业在疫情后的办公情况比例



# “游牧”不仅拓展了企业的业务范围,还满足了员工的工作模式偏好

## 跨区域业务逐年递增激发了远程办公需求

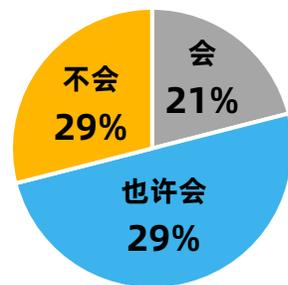
- 中国市场主体中,除部分小型企业外,80%的中大型企业主体都在至少2个地区设立办公室。这些跨国、跨地区企业的运营,都需要依靠当地员工和远程办公的协同来完成。

## 更多企业采用全职员工“回家办公”的模式

越来越多的企业开始给每天在家和办公室之间通勤的全职白领们,选择更加自由的办公方式的机会。

约21%的企业愿意改变现有的员工办公方式,采用居家/远程办公模式。

还有81%的受访企业表示有可能会增加更多智能通讯技术和设备,为未来让员工回家去办公做好硬件准备。



企业是否愿意让员工远程办公 (2020)

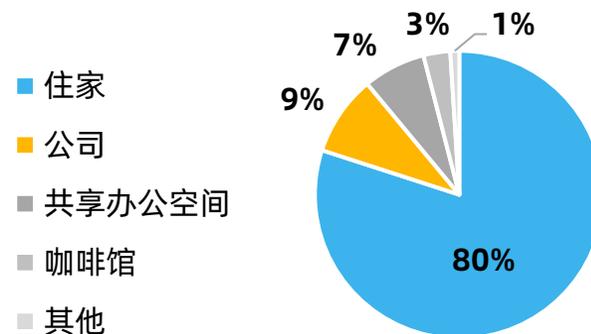
## Z世代陆续涌上舞台,即将成为职场主力新世代

- 超过一半的现代工作团队至少有一部分员工已经开始远程工作。

43%的工作团队中有一部分人在家办公或分散在不同的办公地点办公

15%的工作团队允许团队成员自由选择是否在家办公

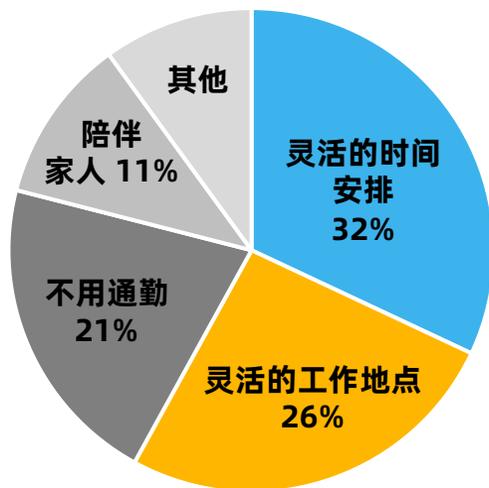
同时,现代工作地点的构成已经从单一的公司办公室,变成家、图书馆、咖啡馆等多样化场景的组合。



# 幸福感、便捷性与灵活性成为吸引和留住人才的“新型福利”

## 提高工作便捷性帮助员工平衡工作和家庭

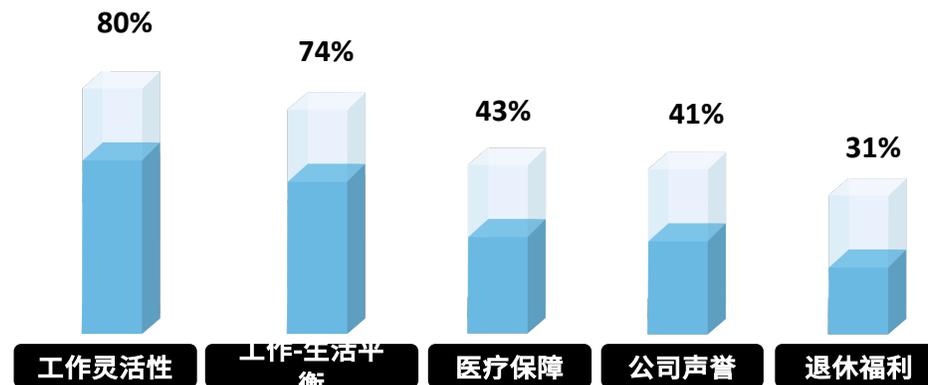
远程办公让员工的工作时间更加灵活，且可以自选工作地点，这让员工可以有更多时间陪伴家人，从而给员工平衡工作和生活创造了更好的条件。



灵活的工作时间和地点，以及不用通勤带来的便捷，都将为员工提高工作效率创造条件。

## 提高工作灵活性能帮助企业吸引和留住人才

使用灵活的工作方式让员工在工作形式上拥有更多自由。现在，越来越多的办公室工作者开始将工作的灵活性看作一项最重要的福利，成为企业和职业选择中的重要考虑因素。



对于向往自由和个性化的“Z世代”年轻人来说，是相当有说服力的企业优势。因此，远程办公带来的灵活性将帮助企业吸引和留住新人才，尤其是年轻人才。促进自主、灵活和互信的现代工作形式将创造一种以员工为中心的福利文化，吸引和培养最新一代的人才。

# 理解Z世代的“游牧”将有助于企业降低成本, 拓宽人力市场资源

## 远程办公模式可显著降低IT和办公场地成本

有 **74%** 的首席财务官表示, 他们计划在疫情过后, 将远程办公模式作为员工和成本管理计划的永久性组成部分。



美国作为远程办公的先行者和实践者, 截至目前, 已有 **超过八成** 的企业引入远程办公制度。

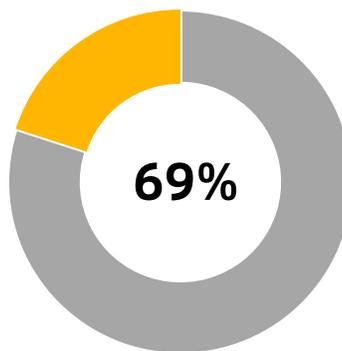
在中国, 2020年成为了远程办公To B元年, 远程办公市场进一步提速, 围绕着中小企业的云端服务也开始在各个领域全面升级。

其中, **IBM** 作为最早引入远程办公制度的企业, 于2009年对外宣布: 其在全球173个国家, 约有15.44万名员工实现了"在家"远程办公, 为IBM节省了5800万平方英尺的办公空间和**每年近20亿美元**的成本。

## 远程办公帮助企业触及更大的“人才池”

- 远程办公模式在很大程度上打破了雇佣的地域限制, 可帮助企业任用身处竞争较弱、成本较低地区的技能型人才。

采用线上/远程办公模式的企业可以触及到尚未开发的人才资源, 包括身处偏远地区或是传统上班族以外的劳动力(比如全职父母、全职照顾年迈亲人的人、退休人员和临时工等等), 这样企业在人才竞争中更具优势。

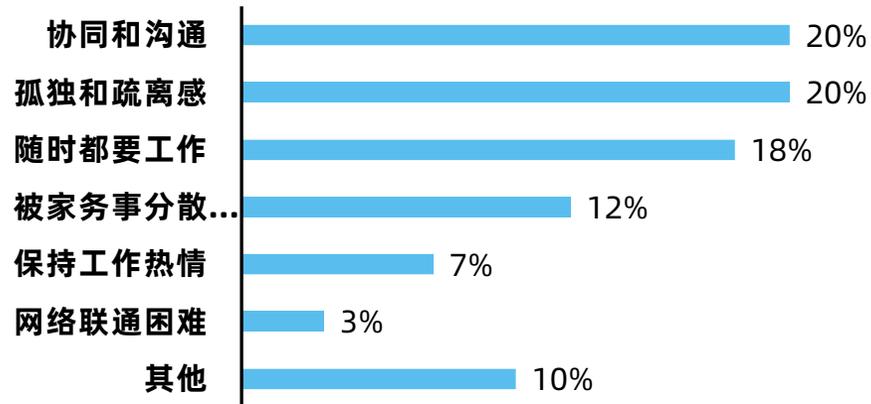


美国目前处于失业或未从事经济活动中的人中, 有 **69%** 的人表示, 如果有灵活工作的机会, 他们将非常乐意开始工作。激发这些劳动潜力将为企业本身和社会经济带来巨大收益。

## 但在“游牧时代”，疏离感和凝聚力也成为新问题

### 员工在远程办公过程中或感到负面情绪困扰

#### 员工在家办公面临的最大挑战是什么？



- 未来，更多企业将迈入“混合办公”时代，也即有部分团队驻守办公是，另一部分团队则使用远程模式。混合办公的企业中远程工作的员工可能会因企业固有制度和文化的适配而感到孤独和被忽视，这些负面情绪将最终威胁员工对企业的归属感和企业的凝聚力。



在居家办公的过程中，可以很明显的感觉到自己和外界的交流少了，工作效率也不是很高，对于公司发生了什么事情也不是很了解，感觉自己在一个孤岛上。

@咨询行业从业者（27岁）

# 必经之路：与员工一起适应

## 不同职位员工对“游牧” 接受程度存在差异

- 来自德国、意大利和西班牙的数据分析均显示，远程办公的可行性与收入存在正相关，也就是说不同收入人群对突发性的远程办公的适应能力是不成比例的，并且从长期来看高收入人群更有能力从远程办公中获益。
- 远程办公的“选择性适用”可能将导致相关红利无法被公平的分享，高龄群体、体力劳动者等弱势群体被排除在外，这并将加剧后疫情时代的社会不平等。
- 对于企业而言，远程办公模式对弱势岗位的不普惠可能造成部分员工的排斥感，从而降低他们对企业的认同度和忠诚度，挑战企业凝聚力，并最终对效率和企业形象造成负面影响。
- 多样化的工作模式意味着企业对员工责任的内涵也更加复杂，如何帮助弱势岗位和群体适应新兴工作模式的冲击，是未来企业人力资源战略需要回答的问题。



“从我们公司开始推行线上审批的时候，我就很担心我们公司其他年级大一些的老员工怎么办，他们不太会用互联网产品，更别提复杂的审批软件了。”

@酒店行业从业者（27岁）

# “游牧时代”的到来向人力资源管理提出更高的软、硬件要求

## 打造硬件：人力资源管理的数字化转型



- 技术层面上，远程办公的推广和高效实行需要企业人力资源管理的全面数字化转型。



- 随着现代工作越来越依赖云服务、线上综合协同软件等工具，人力资源管理也需要顺势而变，通过将新员工招募、KPI管理、员工考核等各个人力资源环节数字化，提升人力资源管理的能力和整体组织效能。



- 唯有拥抱人力资源数字化，提升组织在远程工作趋势中的韧性和适应性，才能在助力企业抢占先机，赢得人才市场。

## 构建软件：需要重塑企业文化以适应远程办公

### 赋能员工拥抱远程工作模式

企业需要充分认识到不同员工群体在新工作形式下面临的不同挑战，将人力资源管理的逻辑从“控制”、“监督”转变为“引导”和“赋能”，从而在提高工作效率的同时，增强员工对企业的归属感和认同感。

### 建立多样化的员工管理模式和公平的员工待遇

面对面办公和远办公两种工作模式对应着不同的工作文化和激励机制。新兴工作模式和混合工作模式要求企业重新审视它们为员工营造的激励体系和精神环境，搭建可以与不同工作模式兼容的工作场域文化。

### 保证公平透明的人力管理

保持员工在企业管理中的参与，提高绩效管理和员工待遇的透明度。

# 响应碳中和：企业也可以通过“游牧化”实现节能减排承诺，塑造绿色形象

## 通勤需求下降将减少通勤相关的碳排放

2020年4月初各国隔离措施最严重的时候，全球范围内的包括私家车和公共汽车在内的地面交通每天的排放量下降了 **36%**。由英国华威大学（University of Warwick）计算机科学系进行的研究显示，允许员工每周在家办公两天，可以减少40%由员工通勤产生的二氧化碳排放。据估计，这种灵活的工作模式每年可减少 **2.14亿吨碳排放**。



虽然越来越多的城市，尤其是北欧城市，开始以公共交通为主要通勤方式并且清洁能源汽车日益普及，但对于全球绝大多数仍然依赖燃油私家车的超级都市来说，远程办公对温室气体排放带来的这一影响无疑是非常显著的。

## 商务频次降低减少企业在差旅上的碳足迹



另一方面，疫情期间的线上办公尝试也让一些公司逐渐意识到相当一部分的商务旅行可能本来并不必要。

据高盛的估计，商务旅行的碳排放量约占一家典型公司总碳排放量的一半，而 **线上视频会议取代的商务旅行可能会使全球石油日需求减少200万至300万桶，相当于145万至217万吨的二氧化碳当量 (CO2EE)**

# 02

## 目录

### 时代背景下的用工关系：

企业建立雇主品牌的四大趋势

**1** 工作形式的变革  
从"传统办公"到"游牧人生"

**• 2** 企业价值的变革  
从"使命共鸣"到"社会契约"

**3** 人力管理的变革  
从"员工体验"到"组织体验"

**4** 管理视角的变革  
从"雇佣关系"到"同理共情"

## 趋势二：企业价值的变革 -- 从“使命共鸣”到“社会契约”

### 融入「社会价值」对雇主品牌塑造起着至关重要的作用

- 长期以来企业管理者们都将企业社会责任、价值观、可持续发展、多元和包容看作锦上添花,但近年来这种认知正在被颠覆。

### 新世代更多地将公司对负责任的商业行为的承诺视为他们做出雇佣决定的关键因素:

- 四分之三 (76%) 的新世代在决定去哪里工作时考虑一个公司的社会和环境的承诺
- 将近三分之二 (64%) 表示会拒绝没有强劲的企业社会责任 (CSR) 实践的潜在雇主
- 有75%的新世代表示,如果能在一家负责任的公司工作,他们接受愿意减薪
- 年轻员工更能从企业提供的 **对社会和环境问题产生积极影响的机会中找到工作的成就感**



# 塑造有社会影响力的雇主品牌：不可或缺的人力资源战略

## 企业雇主品牌的演变：

### 1.0 阶段：被动求职

利用传统招聘的手段和渠道，通过华丽的招聘宣传和流量投入，获取大量简历并进行筛选；

### 2.0 阶段：互联网及定向招聘

企业采用网络和新平台来主动寻找人才，使用猎头公司和专职招聘人员成为常态；

### 3.0 阶段：价值招聘

企业发现他们需要展现自身远大的使命、愿景和价值观，及良好的企业文化，以获取潜在求职者的认同

### 4.0 阶段：以雇主品牌为中心

通过企业雇主品牌价值实现企业之间的差异化，吸引员工进入企业以实现他的个人价值主张

● 第一阶段  
被动求职

● 第二阶段  
互联网及  
定向招聘

● 第三阶段  
价值招聘

● 第四阶段  
以雇主品牌  
为中心

- 随着年轻一代进入职场，他们会积极通过各大招聘网站如猎聘、脉脉及前程无忧等开展大量调查了解企业文化及价值理念，**企业内外的雇主品牌形象将直接影响求职者对企业的好感度及选择。**

# 融入「社会价值」正在成为企业打造雇主品牌的原则之一

## 「向善」已成为2020年的大趋势，社会价值理念商业已贯穿了企业的底层逻辑到雇主品牌

### 全球企业共同开始关注在商业发展中创造可持续社会价值

- 2019年度美国商业圆桌会议《公司宗旨宣言》提出“公司的首要任务是创造一个更美好的社会”在创造经济价值的同时，创造社会和环境多重共享价值
- 2020年《达沃斯宣言》提出“企业不只对股东负责，也要对地球负责”等
- 2020年，港交所要求企业对ESG信息进行披露

从战略到业务，企业逐渐开始更加关注如何在业务中兼顾商业和社会回报，探索品牌及供应链的变革，实现消费及人力市场的认可

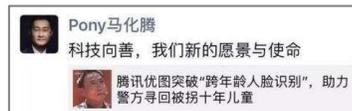
### 扎根于企业愿景与目标，雇主品牌也更加关注社会价值

通过相同的愿景激发员工的荣誉感和责任感，从而使组织和员工都具有活力和激情。华为、小米、阿里、快手、腾讯等互联网企业纷纷在内、外部调整战略，开展企业文化、公益等雇主品牌行动。

- 85% ..... 的业务主管认同企业的经营宗旨应当超越“股东至上”的传统理念
- 50% ..... 的求职者表示，即使加薪，他们也不会为社会声誉不佳的公司服务
- 1/3 ..... 的员工更希望为对所有利益相关方都采取负责任态度的企业工作

### 案例分享：腾讯——用户为本，科技向善

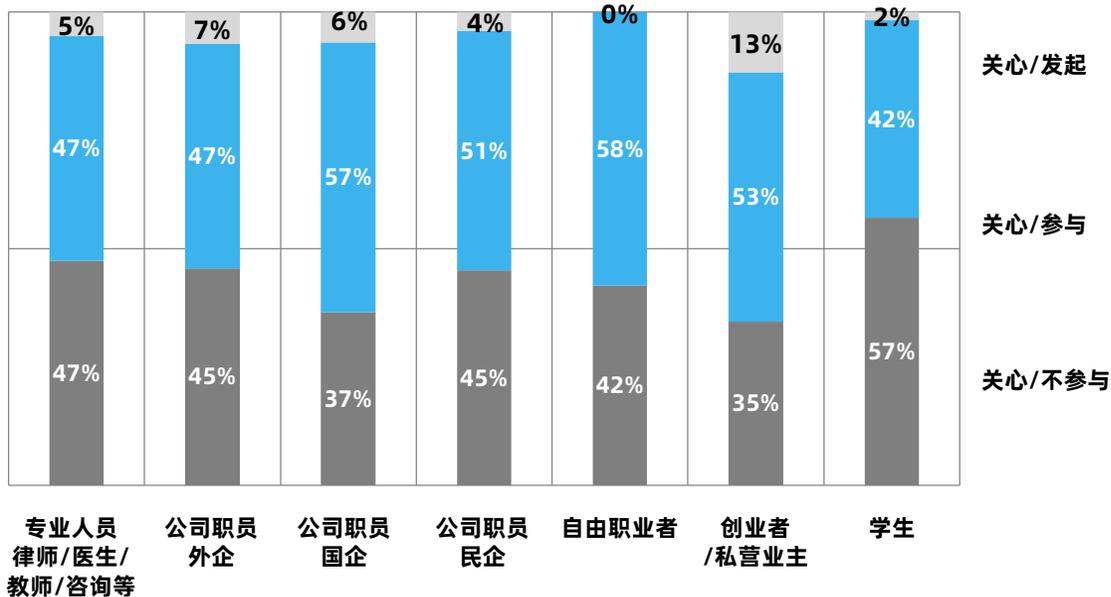
2019年，腾讯提出了企业文化v.3.0，在“用户为本”的基础上，新增“科技向善”的概念，希望用自身的科技能力为人类生活带来更多美好。在文化价值观层面，也希望所有的员工不要只是为钱工作，能够在岗位上、平台上更多地思考能不能做一些更有意义、更有价值的事情，带来了一系列工作方式、产品及内部企业文化的转变。



# 疫情加速了社会意识的觉醒, 企业融入「社会价值」势在必行

## 面对疫情, 无关乎行业, 大家希望可以在这一场疫情中“多多少少帮上一点忙”

- 不同的年龄阶段和行业的员工们在疫情中表对社会问题的关注和参与呈现出惊人的一致性, 这意味着社会意识的逐渐觉醒, 公众对社会议题关注达到一个高峰



## 员工们开始思考不只是工作, 而是工作与所在企业的意义

- 在疫情期间, 员工们除了积极参与抗疫外, 还开始反思自身的个人及工作的价值, 将所在企业的疫情表现与价值观与自身的三观深度比对, 对企业的雇主品牌要求呈现快速上升趋势

“我在的企业居然什么都没做, 我很失望。”

@上海外企管培生 (25岁)

“之前在腾讯体系工作的, 我对腾讯的好感度, 因为疫情和它的公益项目, 有非常大的改变, 我感觉腾讯是真的贯彻了“科技向善理念”而非营销

@前腾讯系品牌营销 (28岁)



无关乎性别年龄地域对企业行为的感知



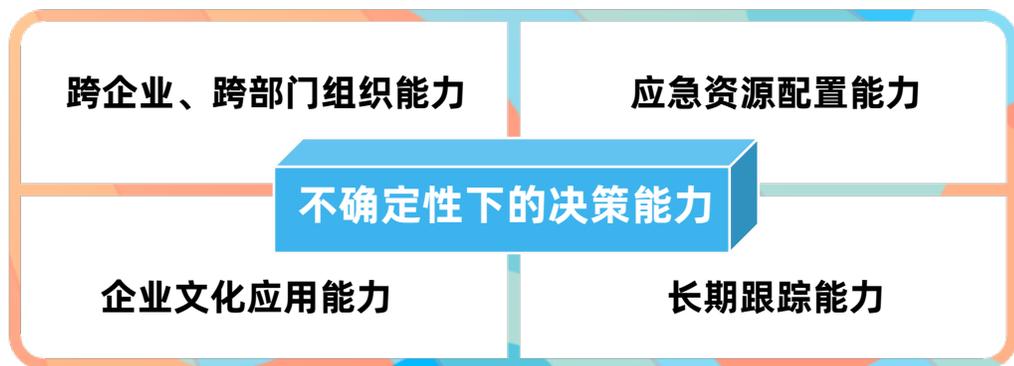
疫情时企业行动影响了对雇主品牌的判断



对所在企业在疫情期间表现怀有期待

# 疫情加速了社会意识的觉醒, 企业融入「社会价值」势在必行

有组织、有纪律的企业让员工们更加尊敬和认可, 对企业的领导和抗风险能力更为信任



通过企业所做的事情, 不仅看到了它的品牌形象, 还有其背后的能力, 包括组织管理、资源配置、效率把控等等。

@广告咨询创业者 (37岁)

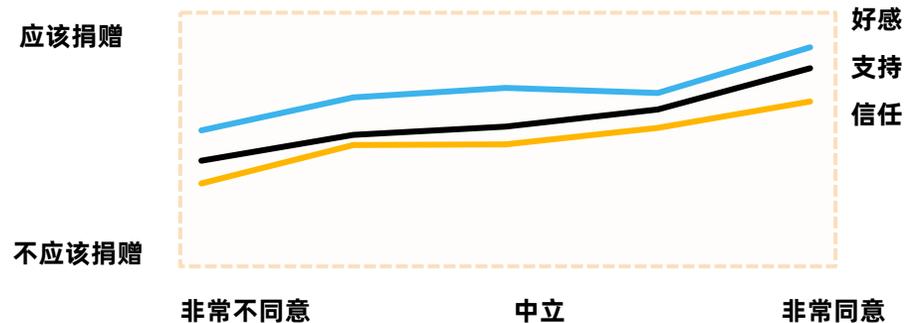
我在武汉接触校友会、明星粉丝团, 都比大部分企业来的专业、有组织、有纪律, 我对这些企业特别失望。

@一线影视工作者 (30岁)

企业的疫情表现能极大提升员工们的认可与忠诚度, 尤其是追求价值实现的人群

- 受疫情冲击, 2020年起, 员工们在看重工作稳定性外, 将更加注重企业的理念是否与自身一致, 收入虽好但是个人健康、工作与生活平衡, 及工作带来的价值和成就感也必不可少

对企业疫情表现有较高期待的员工们对企业好感、支持及信任度越高



# 绝大部分员工因企业的社会价值更而关注其品牌、产品与价值观

## 企业在疫情期间的“善意”表现成为让众多员工了解其价值理念并建立好感的契机

- 2020年，疫情期间的“善意”行为很多企业向广大潜在求职者展现自身价值理念，转变他们固有印象的破圈机遇点，这些行动覆盖人群广泛且建立良好的社会口碑

**65%** ..... 在因为企业“善意”而关注其产品和品牌的员工中，65%为女性。

**90%** ..... 的员工会因为企业“善意”而重塑对企业的品牌与理念的认知



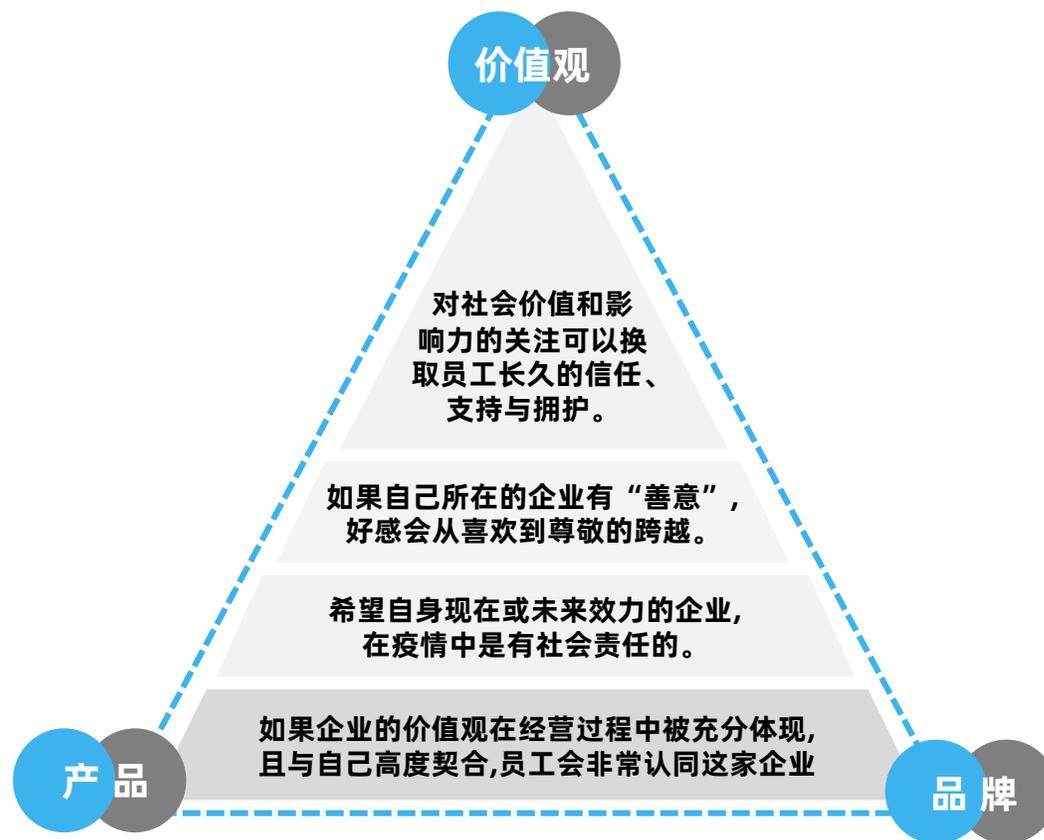
以前用过爱尔眼科服务，效果不错，知道爱尔眼科说负担李文亮子女学费后，未来有机会一定会支持或与他们合作。

@医疗行业从业者（28岁）



五菱可以很快调整自己的生产方向生产口罩，并不是很多企业都可以做到的，对他们的业务能力和理念都很佩服，有朋友去五菱工作的话，我一定会支持并为他们开心。

@医疗背景金融行业从业者（27岁）



# 融入「社会价值」的雇主品牌能获得员工更长久的好感与信任

## 真实、不作秀的社会价值行动直接促动员工的共鸣与长期认可

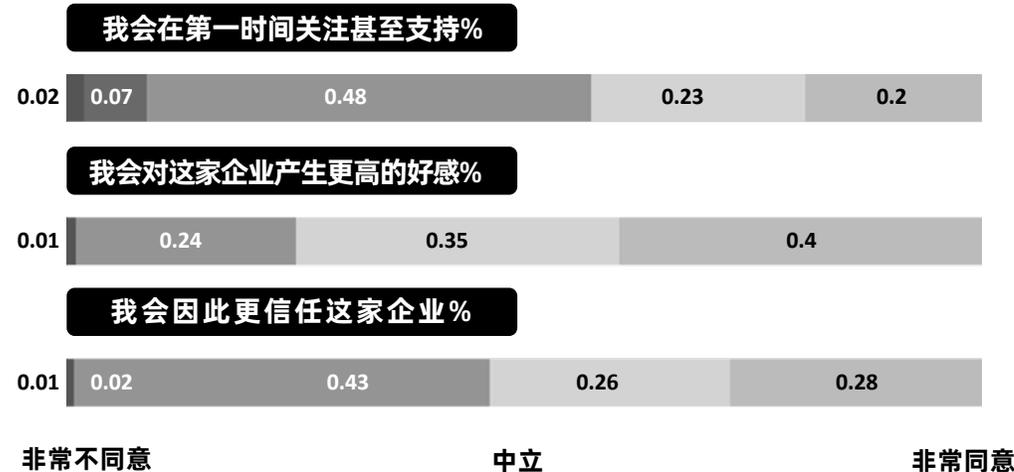
- “好感”容易产生，信任是其次，而长期支持则更难：对企业实践“善意”，54%的消费者会因此更信任这家企业、75%的消费者会对这家企业产生更高的好感，43%会第一时间关注甚至支持企业未来的动向；只有真情实意的社会价值行动才能打动员工，但一旦打动他们，便能获得长久的肯定与支持，因为企业与员工之间不再是单纯的雇佣关系，而是增加了为社会创造意义的使命。

看到了老乡鸡CEO的视频，觉得这样从员工角度思考的企业做坏事的可能性会更小，疫情结束后如果有机会一定要去试试。

@资深品牌公关传播（40岁）

以前觉得西贝只是一个噱头，现在发现在这么难得处境当中，依然尽可能保证消费者安全，敬佩他们的企业文化。

@教育行业从业者（27岁）



## 案例 | 企业发挥自身优势开展行动, 加深雇主品牌形象, 实现有效传播

按需分配、协同伙伴、高效落实, 宝洁驰援湖北于细微处见真情。

自疫情爆发以来, 宝洁从内部员工、合作NGO、医疗队中陆续收到相关日化产品的缺口现状和需求。

基于这一情况, 宝洁各条业务线相继做出反应, 舒肤佳、碧浪、护舒宝、佳洁士等品牌在收到相关需求后迅速联合专业公益组织进行沟通协作、快速响应, 保证物流第一时间落实到位, 对一线医疗工作者进行切实援助。



休业期间依然坚持为一线人员供应餐食, 麦当劳的抗疫倡议获得内外部共同认可。

疫情爆发以来, 麦当劳中国第一时间成立了抗击疫情总指挥部, 从餐厅卫生管理升级、员工健康安全防护、到外送服务无接触送餐等方面建立一系列运营对策。

因湖北疫情, 全省麦当劳关店, 麦当劳依然特别开设爱心防疫餐厅, 为一线医护人员提供热食。在发出动员倡议后, 第一时间就收到数百个多个员工志愿者报名。



# 案例 | 企业发挥自身优势开展行动, 加深雇主品牌形象, 实现有效传播

## 快速响应、全面支援、多线作战, 阿里巴巴以实际行动展现责任担当。

阿里巴巴从疫情爆发的第一天就迅速响应, 分别在集团下的多条业务线设立抗疫行动应急行动小组, 对抗疫工作进行规划落实。

阿里巴巴分别从**社区管理支持、线上义诊、平台管控、商家扶持、研发支持、远程办公、资金援助**等多种方式为政府、企业、民众与抗疫前线的医护人员提供充分保障。

### 五项举措如下:

1. 联动超过**50家**国内外顶级制药企业, 保障药品供给和药价稳定。
2. 组织全国商家“**援驰湖北找药联盟**”, **24小时**寻找紧缺药品。
3. 合作菜鸟、顺丰、九州通等物流行业伙伴, **开辟药品运送通道**。
4. 建立**在线问诊服务平台**, 为湖北病患提供线上慢病管理服务。
5. 征集湖北**生命接力志愿者**, 打通送药最后一公里。

惟愿尽其所能, 与大家攻克难关!



## 通过极强的全球资源配置能力, 复星以超前速度为医护人员提供第一时间支持。

抗议行动的最初几日是物资最为匮乏的时期。复星国际以最快速度响应抗疫支援, 声明将利用旗下全球企业的资源, 为疫情防控筹措各类急需医疗物资, 并表达出“**要不惜一切代价将筹措物资运抵国内疫区**”的坚决态度。

自24日宣布全球层面的抗议行动后, **复星在一周内便迅速从全球范围内的多个国家采购到大量医疗物资**, 并以最快的速度送往抗疫一线地区。



- 26日下午  
紧急预订的5万套医用防护服被打包成84箱, 在德国法兰克福机场清关。
- 28日凌晨1:45  
装载物资的LH8404落地上海。
- 28日凌晨3:20  
5万套医用防护服在上海浦东机场清关。
- 28日 9:40  
司机装载好物资全速驶往武汉, 开车是目前最快入汉渠道。但实际也要行驶11小时, 预计今晚抵达。

# 员工们希望企业的「社会价值」行动是长久、一致的

## 企业的“善意”行为不能存在夸大、营销的成分

- 互联网的信息流通使得企业的一言一行在公众的关注下几乎透明。如果员工们发现企业的“善意”被刻意夸大了，或与其价值理念不符，反而会引起他们的恶感和抵制。

我会综合去看一个企业，它的员工做了什么、管理层做了什么说了什么，企业的各个媒体出口说了什么。

@上海外企管培生（25岁）

那种没做什么事就买了很多新闻稿的，和腾讯做了那么多事又那么低调的比起来，真的是很碍眼，我觉得腾讯真的做的太好了。

@民企可持续发展总监（29岁）

- 企业要为自身的行动、言论负责
- 商业不需要营销、政治化，但是一定要有底线
- 谦虚的“人”总能获得好的口碑

## 社会价值行动的判断维度

- 01 首先要**不作恶**，其次才是做好事
- 02 善意**不是作秀**，但是也可以很有创意
- 03 **联动内外部资源**实现社会价值最大化
- 04 天花乱坠的创意都比不上**眼见为实**
- 05 **多次的践行**才能体现企业的踏实承诺

# 案例 | 波克城市成立「可持续发展战略办公室」

## 内部创新：将可持续发展纳入企业战略并持续推动项目落地

- 可持续发展战略办公室为波克城市的战略规划和顶层设计提供重要支持
- 波克城市公益基金会项目与企业社会责任和员工志愿深度结合
- 波克城市HR部门发起内部Game Jam挑战赛，未来将引入更多社会议题



波克公益扶贫文创



Game Jam 规则讲解



项目组讨论议题



90后员工视角的创意小游戏

## 外部合作：游戏 + 持续赋能社会议题，探索员工价值的更多可能



### 人民战“疫”总动员：寓教于乐普及防疫知识

将员工对家乡的期待与社区发展需求相结合，把离乡的个体和他们所寄托的社区连接起来，释放思乡之情的价值和影响力。

### 猫咪公寓：游戏助力上海市首届文明养宠公益嘉年华

波克城市参与推广文明养宠观念，结合为美好城市建设贡献力量，案例入选《中国游戏企业社会责任报告（2020）》



### 成立敦煌研究院美术人才学习交流基地

通过促进传统元素与前沿绘画技术之间的交流融合，为敦煌壁画的保护和传承提供更多数字化解决方案

### 《爆炒江湖》“爱，要早一点”公益活动

游戏机制与公益行动相互结合，支持云南山区青少年发展，助推当地文化及产业「走出来」



# 案例 | 快手「500个家乡」获得员工好评

## 对员工乡情的关怀与馈赠, 传递温暖和幸福

希望成为快手员工输出乡愁、乡音和乡情的载体。为此, 快手为500位员工在家乡树立总计482块广告牌, 遍及31个省市自治区, 把员工的思念带去家乡, 在与家乡的链接和互动中传递温暖和幸福。

快手同步发起「晒家乡」主题活动, 征集家乡主题短视频, 意在让人们关注自己的家乡, 记录家乡的点滴变化, 重拾家乡的美好。活动期间, 总计视频播放数达 11,428.9万次



## 反哺家乡, 为社区发展赋能

将员工对家乡的期待与社区发展需求相结合, 把离乡的个体和他们所寄托的社区连接起来, 释放思乡之情的价值和影响力。

快手向员工征集「家乡心愿」, 出动4辆「家乡心愿车」, 历时两周, 途径江西、河南、山东、陕西、山西、吉林、辽宁等 7个省份, 覆盖11处家乡, 累计行程15131公里, 为员工家乡带去祝福和改变, 获得员工的感恩和敬爱。



# 02

## 目录

### 时代背景下的用工关系：

企业建立雇主品牌的四大趋势

**1** 工作形式的变革  
从“传统办公”到“游牧人生”

**2** 企业价值的变革  
从“使命共鸣”到“社会契约”

**3** 人力管理的变革  
从“员工体验”到“组织体验”

**4** 管理视角的变革  
从“雇佣关系”到“同理共情”

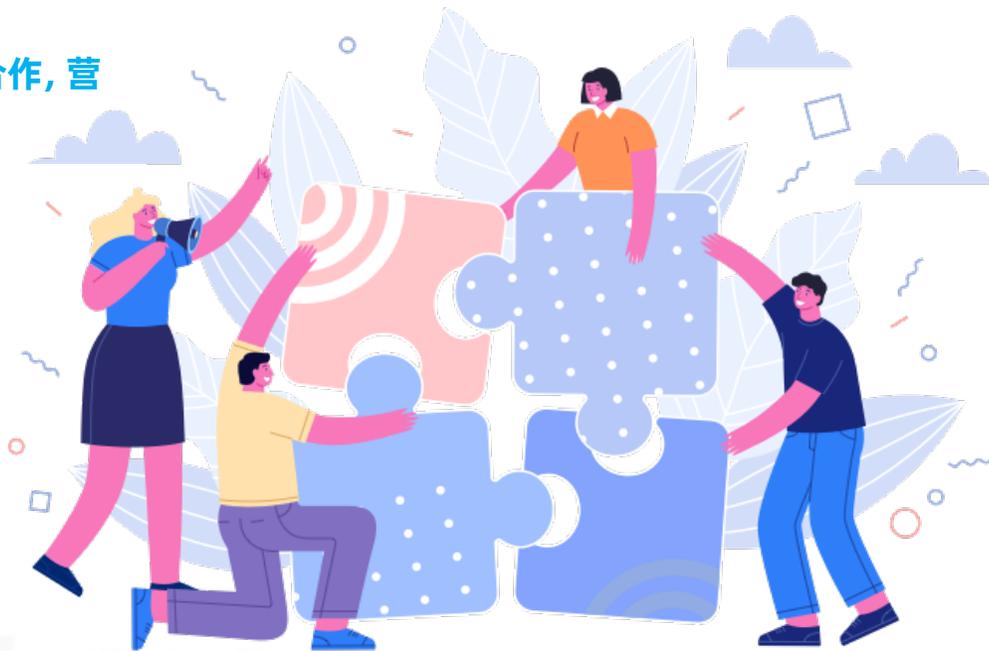
## 趋势三：人力管理的变革--从“员工体验”到“组织体验”

吸引和留住人才不能只考虑物质福利, 打造良好的组织文化及工作体验将是实现差异化雇主品牌策略的核心

- 已经有很多企业意识到, 他们需要开始为员工服务, 而不再只是单方面地接受员工的效劳。
- 人力资源团队花了大量的努力提升员工体验, 目的是促进人才留任、优化雇主品牌。
- 但除了个体的体验, **新世代更看重企业是否与员工集体、社群、组织积极合作, 营**

**造一种对大家都有利的体验:**

- 开放、公平的管理
  - 几代人共存的职场
  - 人机合力的时代
  - 数据、隐私、安全或许成为最大挑战
- 所以, **新世代的体验指向一个更大、无私的结论:**  
**“大家都期待激励人心的同事”**



# 提升员工体验已成为日常, 但实现差异化还需聚焦「组织体验」

## 良好员工体验是塑造雇主品牌的基本面

**96%** 的人才专业人士表示, 员工体验越来越重要

- 随着人才竞争加剧、Z世代群体进入职场, 企业对工作相关的体验塑造已不能仅限于「搬砖」和「重复工作」, 全方位良好的工作体验才能吸引最尖端的人才加入和坚定的为企业创造回报。

### 创造员工体验的四大核心维度

从以下几个员工职业历程的关键节点入手

#### People (员工)

- 团队及管理层关系
- 客户和其他利益相关方

#### Place (办公环境)

- 工作空间
- 工作制度
- 通勤、餐饮、高温补贴

#### Process (过程)

- 工作资源支持及赋能
- 工作方式和奖励的规定

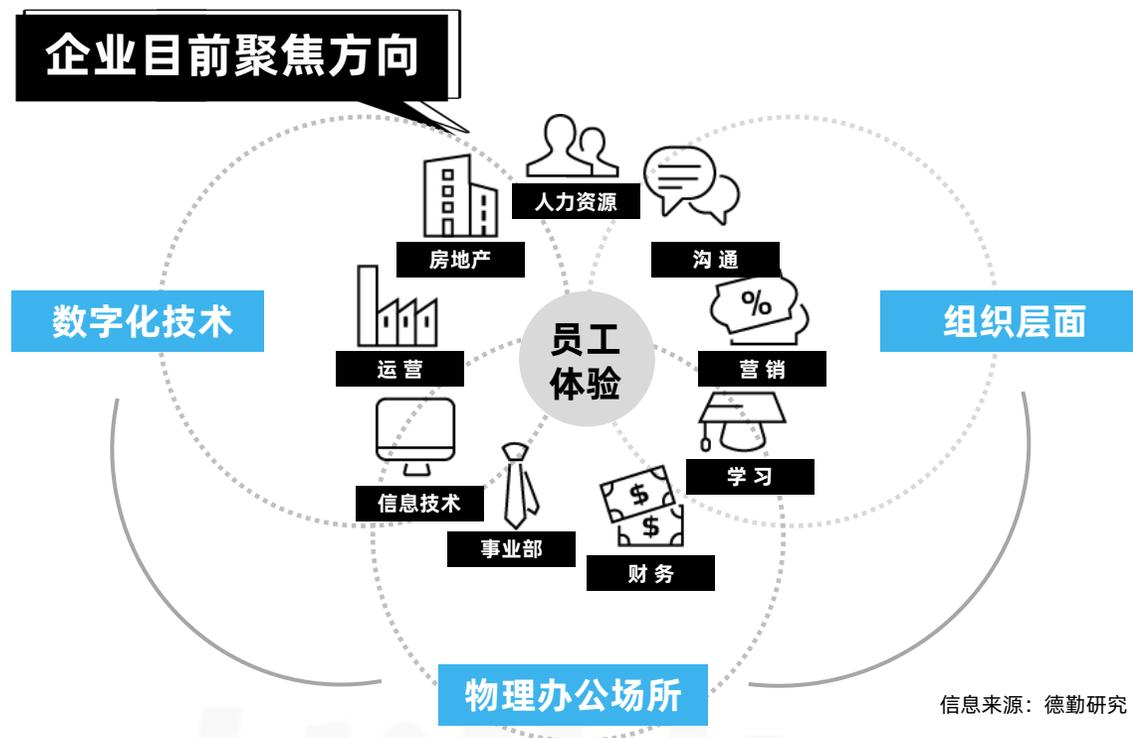
#### Outcome (产出)

- 任务难度安排及支持
- 工作本身是否有意义

# 提升员工体验已成为日常, 但实现差异化还需聚焦「组织体验」

但聚焦数字化和办公层面的员工体验提升还远远不够

- 从办公场所创新（多功能、利于沟通协作的办公场所布局）到企业的数字化升级（网络、办公软件、流程审批等），物理层面的变化易实现，也能带来直接的员工体验提升。但是，**仅有硬件提升不够差异化的，在组织文化、同事关系、员工价值上的不同才是企业吸引和留住优秀人才的核心。**

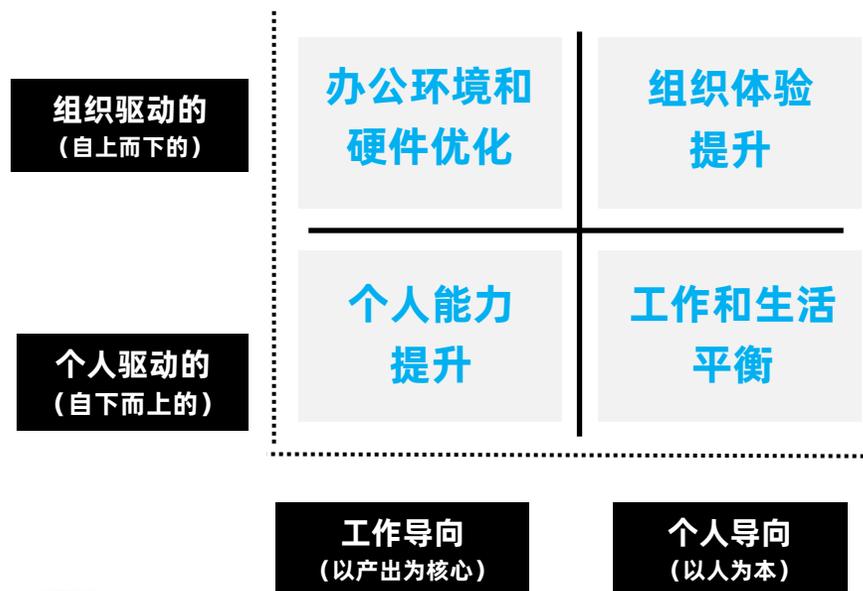


信息来源：德勤研究

# 「组织体验」塑造的是“以员工为中心”的管理模式变革

## 「组织体验」是自上而下、以人为本的提升

- 在工作中，员工们想要的不仅仅是完成工作，更想要的未来的发展及从工作中感受到的意义。这意味着 **企业需要进一步了解并聚焦个人的诉求，不仅在工作上，更触及其个人的情感、价值需求**



# 「组织体验」基于的是“自下而上”的管理模式和理念变革

## 从个人到组织, 全方位打造积极、向上的工作环境



从底层价值观到实际的人力工作, 我们都希望营造出支持的、开放和愿分享的工作氛围, 甚至还会为员工生活、工作上的诉求专门提供支持, 让我们最重要的同事们感受到安心、被理解。”

@罗女士 某金融公司HR

### • 企业

- 创新、积极、互相信任的企业文化
- 多元化的工作环境
- 具有社会责任的企业理念

### • 团队

- 能快乐共事的同事
- 互相理解、同理心, 平等文化氛围
- 专业的素养, 促进互相学习、成长

### • 个人

- 提供个人成长及发挥的环境和机会
- 令人喜爱、有价值的工作内容
- 实现生活与工作的平衡及目标一致

# 良好的「组织体验」能直接影响高端人才及Z世代的求职和就业决策

## 良好团队氛围是高端人才求职的关注重心

- 除了基本的办公环境、数字化软件等硬件设施外，求职者在面试过程中感受到的团队氛围会直接决定他或她的决策。与未来工作、相处的同事和领导能够融洽沟通、协作是能够直接影响工作体验及员工幸福感的关键。

“当不同企业给出薪水和职业发展相差无几的时候，影响求职者最终决定的就是企业带给他的感受，从员工关系到企业文化，对他们来说一个‘干的爽’的工作才是最开心的”

@ 陈先生 前快消品牌HR经理

求职者会希望了解整个组织从价值观到团队氛围等影响因素，如：

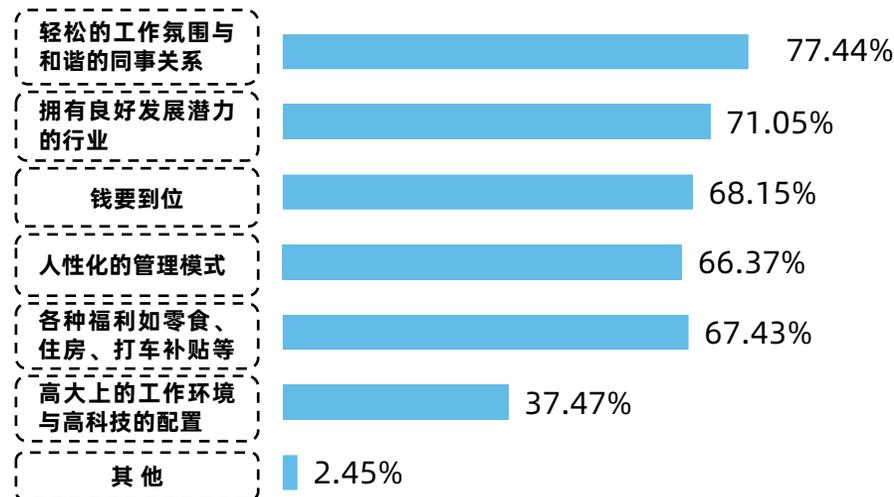
- 企业是否足够多元化？
- 一起工作的同事是什么样的人？
- 团队直接是否沟通顺畅、合作融洽？
- 是否互相信任、可以自主决策？
- 直属领导是什么工作风格？

- 能够回答并展现其文化、氛围的企业能够吸引到最优秀的人才，且这些影响因素也将带来良好的工作体验，降低高端人才的离职倾向。

## 相比收入，Z世代求职者更关注是否能「干的爽」

- 与找工作只关注薪水的常见认知不同，新一代的求职者更关心的是，在新的工作中能否拥有一个轻松的工作氛围和一群可以和谐相处的同事，占比为77.44%。由此可见，企业想要吸引和留住年轻人，仅提供高薪是不足的，构建一个轻松舒适的工作环境和氛围很重要。

### 吸引大学生投递的企业特点



# 案例 | 欧莱雅（中国）“欧气商学院”：把兴趣与企业文化捆绑到一起

## 从个人到组织, 全方位打造积极、向上的工作环境



“欧气商学院”是刺猬CIWEI与欧莱雅（中国）共创的超人气项目，该项目分别从线上视频课程打造与社交媒体运营、行业人才的前置化培养、线下兴趣实践活动三个维度发力，围绕学生群体关心的热点话题及欧莱雅（中国）数字化转型中的干货内容，揭秘欧莱雅由美妆巨头往美妆科技公司发展过程中的核心商业知识，并取得超65万次的课程播放量、200+个线上社群、微博教育超话第二名的良好效果。

该项目深度结合青年的兴趣与欧莱雅（中国）的企业文化，激发了青年人对于行业、职业和企业的探究动力，打破对传统快消行业的刻板认知，帮助他们在求职阶段摆脱迷茫。

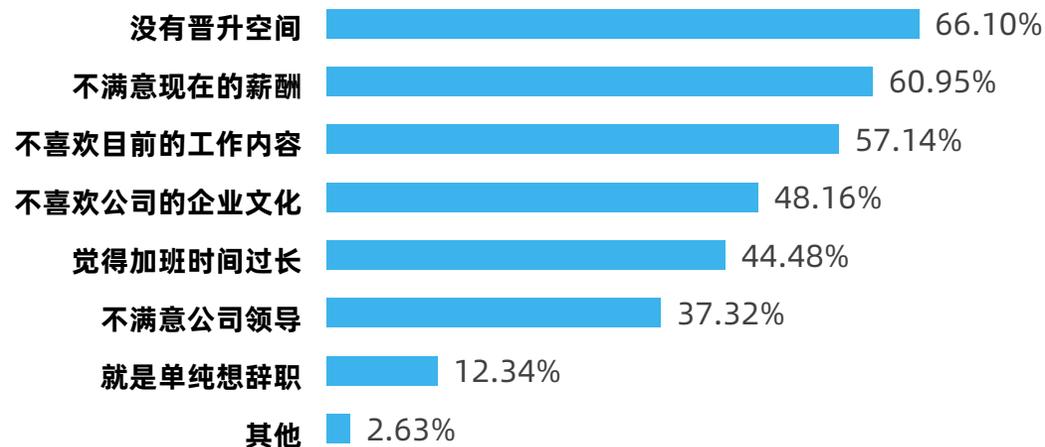
结果：微博超话传播量4500W+，作业打卡帖子数7W+

# 更好的「组织体验」可以带来更低的离职率

## 较差「组织体验」是导致离职的导火索之一

- 除了传统的没有晋升空间及对薪酬的不忙外，对大学生在什么情况下会辞职的调研发现，对Z世代年轻人来说，一份有意义的工作和喜欢的企业文化是他们认为“干的爽”重要的定义。
- 但是，大部分员工(74%)认为雇主品牌理念“勉强匹配”自己的工作体验，即使薪酬较好，“对不喜欢的东西坚决不做”的求职态度也可能导致员工因为较差的组织体验产生离职念头，或许这也是近期裸辞成风气背后的原因。

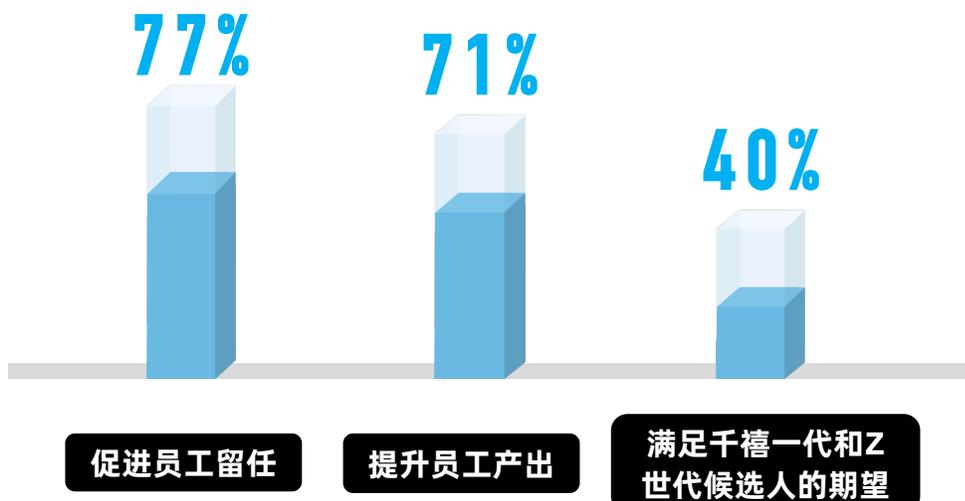
### 导致大学生辞职的首要原因



# 更好的「组织体验」激发更积极的“主人翁”工作意识

## 「组织体验」提升有助于提升企业整体表现

- 企业投资提升「组织体验」能全方位带来员工忠诚度、工作产出、及招聘等方面的福利。对人才专业人士的调研显示，促进留任和产出仍是主要原因，其中因以下原因关注员工体验的比例分别是：



## 体验提升对吸引和留住年轻人才的效果最佳

- 与70后、80后不同，Z世代的年轻人对于工作时的员工体验会更加注重工作的意义及与同事之间的相处关系，只有在企业的组织层面实现自上而下的平等、和谐工作氛围，才能实现他们所期待的环境。

### 影响员工体验的核心要素（按年龄层划分）

70 后

- 职业发展机遇
- 有意义的工作内容
- 领导层沟通透明

80 后

- 职业发展机遇
- 认同感
- 有意义的工作内容

90 后

- 职业发展机遇
- 有意义的工作内容
- 与同事互相尊重/关系融洽

# 「组织体验」提升需要从转变管理结构及组织赋能开始

从“执行者”到“主人翁”，更开放、扁平的组织管理结构才能让员工尽情发挥自身优势

## 组织体验提升5步法：

1. 减少层级意识
2. 缩短决策链路,
3. 给予员工充分的自主性
4. 减少沟通及管理内耗
5. 允许试错

- 其次，企业的管理和运营都以支持员工发挥自身能力为核心，让他们能够在一个非常支持的大环境下，敢于决策及试错，获得公司资源的及时响应与公司朝着同一个方向前进，只有这样，员工才能把公司当“家”并在每一个项目中发挥出尽善尽美的“主人翁”特质。



我们会从制度上去鼓励“授权”和“扁平管理”，鼓励员工发挥自己的主人翁意识，可能这件事情他不是级别最高的，但是因为他在项目当中，就会觉得这个事情我是owner的话，就会一直推进，不管面对的是多高level、多厉害的竞争对手，都要去把这个事情完成

@ 罗女士 某金融公司HR



星巴克的标签是伙伴文化，首先要打破层级的限制，意味着所有的沟通、做的事情，员工都有自己的独立的或者话语权或者自主权，只有这样，让员工能感觉到公司和他们是一家的，可以尽情发挥

@ 陈先生 前快消品牌HR经理



# 「组织体验」提升需要从转变管理结构及组织赋能开始

从“管理视角”转变为“员工视角”，通过系统性赋能创建和谐、支持、包容的工作氛围



- 为在激烈的商业竞争中实现领先和成功，企业需要凭借良好的管理文化及工作氛围吸引和留住高级人才，激励、激发他们的创新力、自我驱动力、管理能力等。通过全方位的去理解员工的诉求，在组织管理过程中自上而下打造理想的企业文化，才能加深员工与企业的羁绊，实现合作双赢。

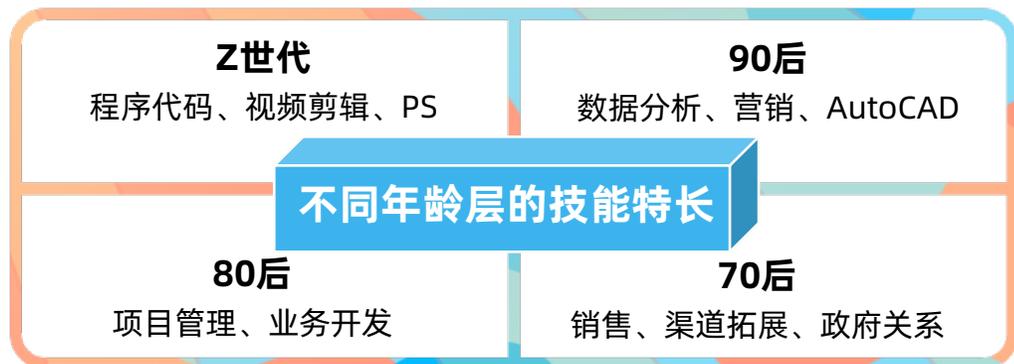
通过自上而下的赋能（从管理层到普通员工），将「组织体验」理念渗透到企业日常的管理工作中，具体可从以下五个赋能入手：

- **目标赋能：**明确企业及个人发展的短期和长期目标之间的契合点，确保在工作过程中整个团队方向一致性
- **企业文化赋能：**提炼企业的核心价值观，结合员工诉求，通过品牌、管理、活动等方式潜移默化的影响企业整体
- **团队赋能：**通过领导力等培训赋能中高层管理层的团队沟通、协作和管理能力，以激发员工自身动力而不再是以命令为导向
- **个人赋能：**提供个人成长、职业发展等方面的支持
- **技术赋能：**为工作提供最新、最有力的技术支持，减少重复工作

# 最容易被忽视的问题：普惠性及隐私权

## 考虑年龄、性别多元的差异化诉求

- 从公司的人力资源出发，会发现在不同的岗位通常由不同年龄段的人承担。受时代的影响，每一代人在成长过程中都有其独特的能力。



- 在组织管理及团队赋能过程中，要综合考虑每一代人的特点与价值观，为他们提供差异化的赋能过程，确保所有人都能获得体验提升。



在与领导的沟通当中，会传达对女性的关注，让我非常有人情味，愿意加入这个团队，比如早点结婚、生个孩子也挺好的，先休婚假再休产假或者一起休，工作没关系的

@罗女士 某金融公司HR

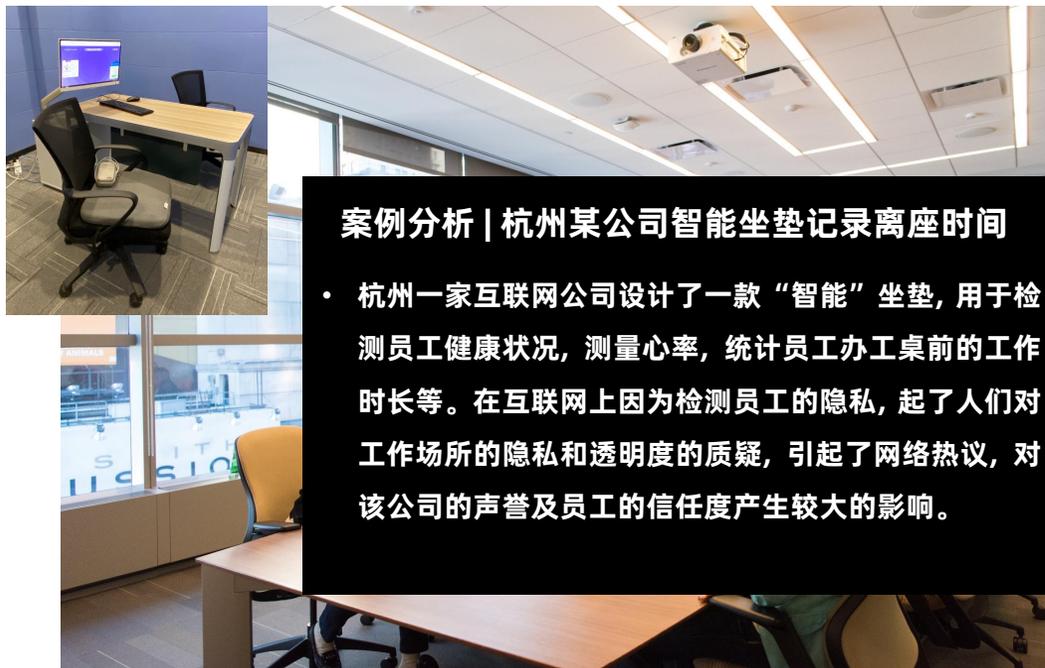
- 虽然社会对于女性的关注有所增加，但因为性别而产生的职场不公平性仍有存在，在建设良好组织体验过程中，企业一定不能忽视职场女性群体的诉求。

# 最容易被忽视的问题：普惠性及隐私权

## 将员工隐私作为红线以避免产生信任危机

在人力资源管理工作不断数字化升级的同时，一方面这些工具能够提升管理效率，减少员工重复工作，另一方面也可能带来公司与员工之间的紧张关系。慎重的收集和使用员工的数据在这个时代成为人力工作的关键点，任何错误的举措都有可能带来灾难性的信任丧失。以下几个步骤将帮助企业在使用数据方面避免出现信任危机：

- **让员工作为利益方参与进来：**通过透明公开的监管机制，引入员工代表参与，让他们了解数据的收集、使用及对工作效率的帮助
- **匿名的内部反馈机制：**允许企业内部对于管理机制、员工数据、数字化等方面提供匿名反馈，优化企业流畅性
- **跨部门数据监管：**员工数据的收集、使用和监管方相互分割，确保员工数据的隐私保护，如不会识别到个人数据等



### 案例分析 | 杭州某公司智能坐垫记录离座时间

- 杭州一家互联网公司设计了一款“智能”坐垫，用于检测员工健康状况，测量心率，统计员工办公桌前的工作时长等。在互联网上因为检测员工的隐私，起了人们对工作场所的隐私和透明度的质疑，引起了网络热议，对该公司的声誉及员工的信任度产生较大的影响。

# 案例 | BottleDream积极推动职场性别平等及性别安全保护成为企业人力管理核心

## 搭建良好的组织系统环境, 创建看得见摸得着的职场反性骚扰规范制度

近几年在网络世界里, 一个个关于性别平等的讨论, 反映出社会对女性平等话题的关注, #metoo 的出现则是对女性发声的号召。

基于这一情况, BottleDream联合后生价值和复恩法律发起「职场反性骚扰科普手册」行动, 号召企业及社会参与关注职场性骚扰问题, 帮助企业在发展过程中完善内部制度及团队文化构建。



## 通过开源工具包形式, 推动组织防治性骚扰及呼吁员工关注和发声

通过积极的邀请社会各界的参与和探讨, 共同发声, 让更多人看见职场性骚扰话题, 社会各界和企业逐渐开始关注该议题, 让一个安全、平等、友善、有尊严的职场环境真正成为可能。



# 02

## 目录

### 时代背景下的用工关系：

企业建立雇主品牌的四大趋势

**1** 工作形式的变革  
从"传统办公"到"游牧人生"

**2** 企业价值的变革  
从"使命共鸣"到"社会契约"

**3** 人力管理的变革  
从"员工体验"到"组织体验"

**4** 管理视角的变革  
从"雇佣关系"到"同理共情"

## 趋势四：管理视角的变革 -- 从"雇佣关系"到"同理共情"

在混合、数字化办公常态化的趋势下,与员工共情、理解他们的诉求是创建良好企业文化、团队氛围的基础



- "应对工作中那些荒谬的情况真是让我难受死了。卑鄙，政治，愚蠢——一切都超出控制。这类事情让我压力到达极点。"
- 当问及是如何应对长年累月且纠心的工作压力时，91%的新世代都描述说，表达同理心是如何让他们将关注点从自己身上转移到跟其他人发生更深层次的连接上。
- 表达同理心会产生的生理效应会让当下的我们平和下来，增强我们长期坚持下去的力量。它会在我们身体中激起反应，唤醒（好的）副交感神经系统，它会反转由（坏的）交感神经产生的压力反应的影响。

### 001

#### 企业要开始共情新世代：

- 想办法真正了员工，了解在工作中，TA的情感，你的身体，你的思想都经历了些什么？
- 员工也要抑制过度工作的冲动（朋克养生、身心健康）
- 重视真实的人
- 学会从他人的视角进行沟通

# “同理心”是“让我感觉到你真的关心我”

## PDD、996事件引发社会对于劳动关系的反思

- 在2020年，一系列与人力资源相关的话题引起了公众热议，其中包含了“996”、“拼多多加班猝死、跳楼、发帖被辞退”等事件，也涌现了如“员工”、“工具人”、“加班狗”在内的网络热词。



事件回顾 | 拼多多猝死事件在微博上相关话题的点击量达到数亿次，很多网友指责拼多多过度的加班制度以及“冷血”的回应。“血汗工厂，还这么理直气壮！”一名微博网友批评道。互联网加班文化经此事件被大众所熟知且深受诟病。

## 这些事件核心原因之一是企业缺乏“同理心”

- 行业竞争加剧，所有企业都争相希望能够在各自的赛道中拔得头筹，获得市场与行业的认可，如未能在人才储备、人员结构上匹配快速增长的业务需求，随之而来的便是员工面临的巨大压力和负担。如果领导者没办法换位思考，识别员工面临的困境或诉求，那长此以往，员工可能面临崩溃或离职的负面心态，造成企业的人才流失。

“

我觉得企业很少真的把同理心当回事，中国的企业基本上都是属于上对下的方式，或者下对上的方式，基本上没有平等的观念，这也意味着领导者没有办法做到感同身受或者是心理换位。

@ 陈先生 前快消品牌HR经理

## 远程办公、灵活用工等趋势或将加剧企业与员工之间紧张的关系

- 随着5G、数字办公等办公硬件条件的成熟，远程办公模式及灵活用工雇佣关系可能在未来成为常态，企业与员工的关系将面临全新的考验，过度监管会引起信任危机，而完全信任员工的自主性对于大部分企业来说似乎仍然较难。作为加强企业凝聚力的有效手段，“同理心”或在未来成为非常重要的企业管理策略之一。

90% 员工认为危机时期企业高层进行了良好沟通

43% 但是很多人认为职场中的感同身受在下降

“ 管理者更多是出于行政目的，缺乏诚意， ”  
对员工的真实处境缺乏关心和理解

# 同理心不是一种技能，而是一种态度

## 经常倾听员工的心声

花些时间了解每个团队成员的处境，从工作到家庭，关注他们的情感诉求，及时给与鼓励或建议，营造积极发声的企业文化

## 公开、透明的讨论

愿意就工作上遇到的问题和疑虑进行公开、平等的交流，不会以判断和批评彼此行为为目标，在产生误解时勇于承认，在表现优异的时候不吝啬赞赏

## 关注员工的工作状态

以平等的视角经常的与员工交流他们的工作进度和状态，鼓励他们分享在工作中的困境，并尽可能地他们的视角为他们提供建议

## 同理心

## 充分的信任与支持

不要对员工有任何预设，并总是以最坏情况来假设；在工作中对员工给充分的信任和授权，积极提供资源支持，激发员工的主动性

## 寻找并达成共识

采用双赢的思考方式，在团队管理中需要各方的共同点，而非以上级命令下级的态度，消除紧张局势和冲突，从而使多方受益

|| 重要的是退后一步，理解成千上万的员工在适应远程和混合型工作方面所面临的挑战。 ||

@ 迈克尔·帕克博士，沃顿商学院管理学助理教授

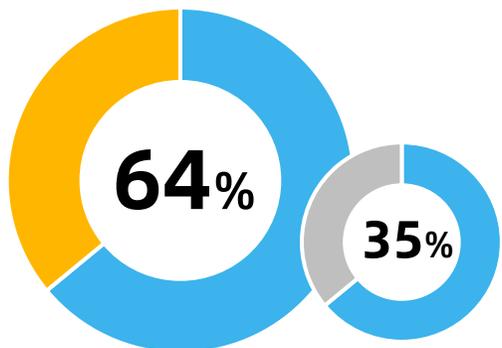
# 只有“设身处地”，员工的忠诚度与创新性才会被激发

## 员工将具有更高的忠诚度和满意度

- 企业如何对待员工已经成为影响许多高端人才及年轻人就业选择的核心因素之一，而企业是否能够理解员工的状态则是日常员工在工作过程中最直观能体会到企业对员工态度的方式，尤其是企业面临困境和不确定因素的时候，将直接影响员工的忠诚度和满意度。

“将同理心的文化塑造好之后，员工同样也会有同理心，你会发现你不用管员工，他们就知道老板对这个事情很重视，他就会重视把事情尽快做好，最后会形成一个正向循环。

@ 陈先生 前快消品牌HR经理



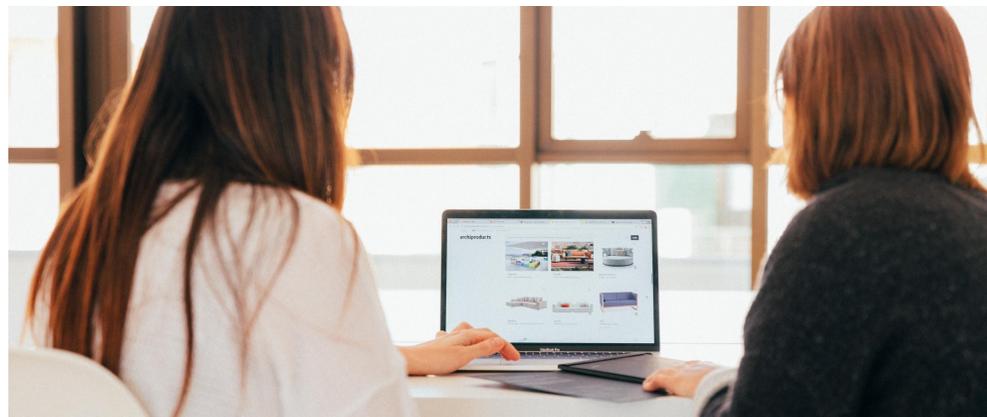
- 拥有具有同理心的领导会增加员工对工作的满意程度
- (在更具有同理心的领导的员工 64% vs 没有这样领导 35%)

## 员工的创新思维将得到激发

- 企业和领导者的同理心为员工带来工作与生活的平衡，及在工作中的被理解、被支持的感受，员工相应的也会感受到领导者的关注，更容易畅所欲言、承担风险、贡献力量，为企业的业务提出创新的想法。在具有同理心领导的团队中，员工的感受是：

70% 感到自己的贡献得到了认可

72% 提出解决问题的创新方法或提供改善业务建议



# 互相理解、鼓励他们的行动可以激发“主人翁”意识

## 员工更加具有“主动性”和“自驱力”

- 996、加班文化频频受到社会热议的背后或许是企业对人力资源的压榨，但**更核心的是缺乏与员工建立良好的沟通**。领导层对方向的不明确，基层员工不了解加班的目的，最终导致全员身心疲惫的不良后果。这意味着**企业需要时**不时停下来，帮助员工去了解整体的方向，建立与其进入公司的初衷的联系，才能激发员工自主的动力和激情。

996文化的可怕之处在于已经迷失了目标，成为了无意义的加班，但其初衷本质是帮助公司及个人成长

79%

在有同理心的企业中员工感受到与公司目标一致的比例

70%

在有同理心的企业中员工感受到归属感的比例

只有把最终战略目标信息尽可能的传递给大家，才能够去激发员工的‘大我’和‘小我’，‘大我’就是为公司目标努力，‘小我’就是做成了这件事情，可以增长的经验值，以及未来招聘市场上增加的竞争力。

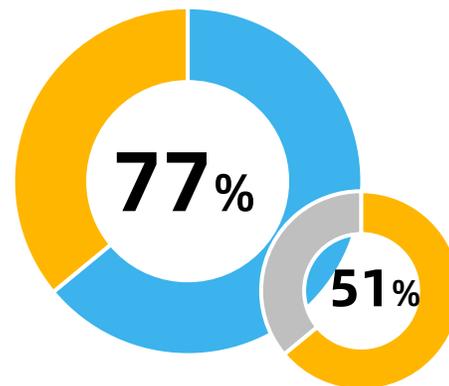
@ 雅女生 互联网金融公司HR经理

## 员工更愿意主动表达自己的看法及与团队沟通

- 每一个员工都是独立的个体，领导者越愿意与员工沟通、倾听他们，了解其反馈，**员工也会更有归属感，实现个人目标与公司目标的一致，也会相应的更开放、愿意表达自己真实的想法，及时的发现业务存在的机遇与挑战，推动整个团队前进。**

人心都是肉长的，当你把员工当人的时候，你这个企业才可能持续的发展，当你把员工当机器的时候，企业衰败只是迟早的问题。

@ 陈先生 前快消品牌HR经理



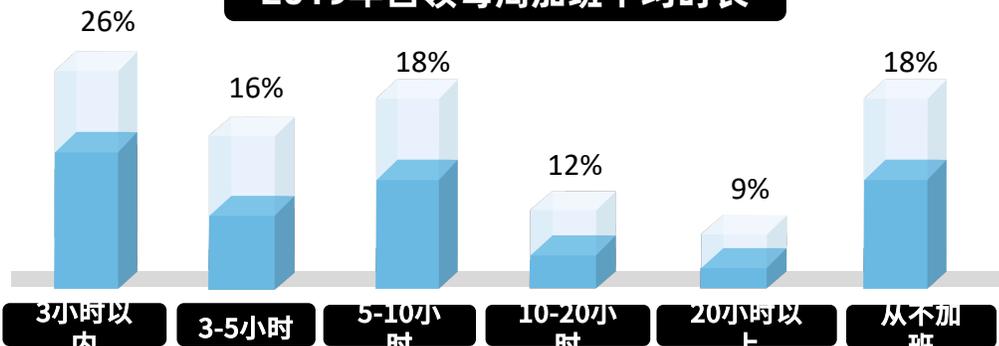
- 拥有具有同理心的领导会鼓励员工在工作中表达自己的看法
- (在更具有同理心的领导的员工 77% vs 没有这样领导 51%)

# 不是不能加班，而是需要“张弛有度”

## 员工在加班文化下面临巨大的健康挑战

- 996、拼多多等事件的热议刷屏不断，996、大小周、弹性工作制的模式让上下班的界限日渐模糊。调研显示，8成白领在加班，超7成白领无偿加班，996/995工作制有蔓延趋势。另外，随着疫情、社区团购大战，更是加速了996下沉的趋势。
- 在高薪的刺激下，员工加班似乎成为了理所应当的事情，企业给了丰厚的报酬理应要求员工提供超额的回报。在高强压的工作下，职场人士面临身心双重的压力，甚至是健康问题。报告指出，仅有23.3%的职场人认为目前自身健康状况良好，其余存在各类加班带来的职业病。

2019年白领每周加班平均时长



## “张弛有度”的工作文化才是更可持续的

- 随着加班文化的蔓延，企业更需要关注员工的工作状态，给与及时的关注和支持，以免产生任何健康问题，影响长远的工作效率及对企业的满意度。加班并不可怕，最令人担心的是无意义的加班及常态化。

主管需要去关注到员工短期内的一些紧张的工作，需要给大家松一松，比如在阿里，当大家在累的时候，会去做一些安抚他心灵的东西，去准备加班的东西，比如行军床、吃的等，甚至会让他们去回家去休息，这些都是让他们橡皮筋绷紧了，能松一松的，相对才比较能够可持续一点。

@ 雅女生 互联网金融公司HR经理

- 在激烈的市场竞争下，关注员工的个人情况，支持他们平衡工作、健康、家庭等影响其幸福感的因素是企业应做的。

17.9%

希望有正式的加班制度，能有加班工资

36.7%

对加班员工多一些关怀，比如提供加班餐饮，或者领导给予更多的鼓励

# 建立同理心可以从关注员工的工作、生活状态入手

只要是员工有需求，我们一定会去做到，比如像落户这样的事情，虽然超出了我们的职责，但是我们也愿意花时间去确保我们的员工在生活方面没有问题

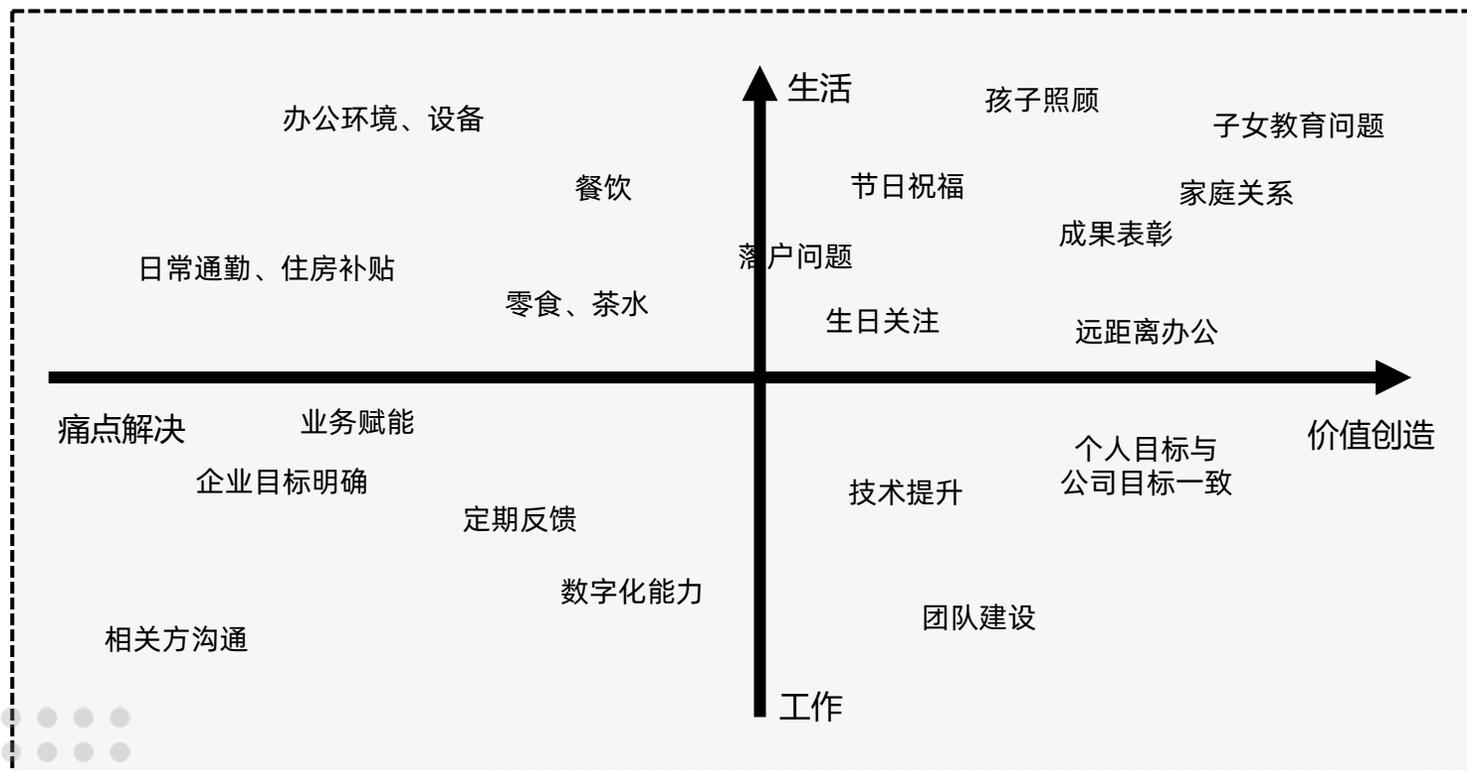
@罗女士 某金融公司HR

团队管理的工作要有张有弛，在一些大项目结束之后，一定要给与员工放松，让他们的工作和生活得到一些平衡

@雅女生 互联网金融公司HR经理

现在的年轻人工作喜欢找自己喜欢的工作，你要与他沟通工作的意义他才会觉得有价值，单纯的金钱已经不够打动他们了

@陈先生 前快消品牌HR经理



## 对员工生活和工作的关注 能消除不安感并建立信任

72%

- 的受访者表示"培养员工的归属感"对企业未来12-18个月的成功非常重要

53%

- 的受访者表示，在未来三年内他们的劳动力中将有一半到全部需要改变

# 建立同理心还可以关注女性在职场的遭遇

这几天在家,我仔细思考了一下自己身为女性这件事。

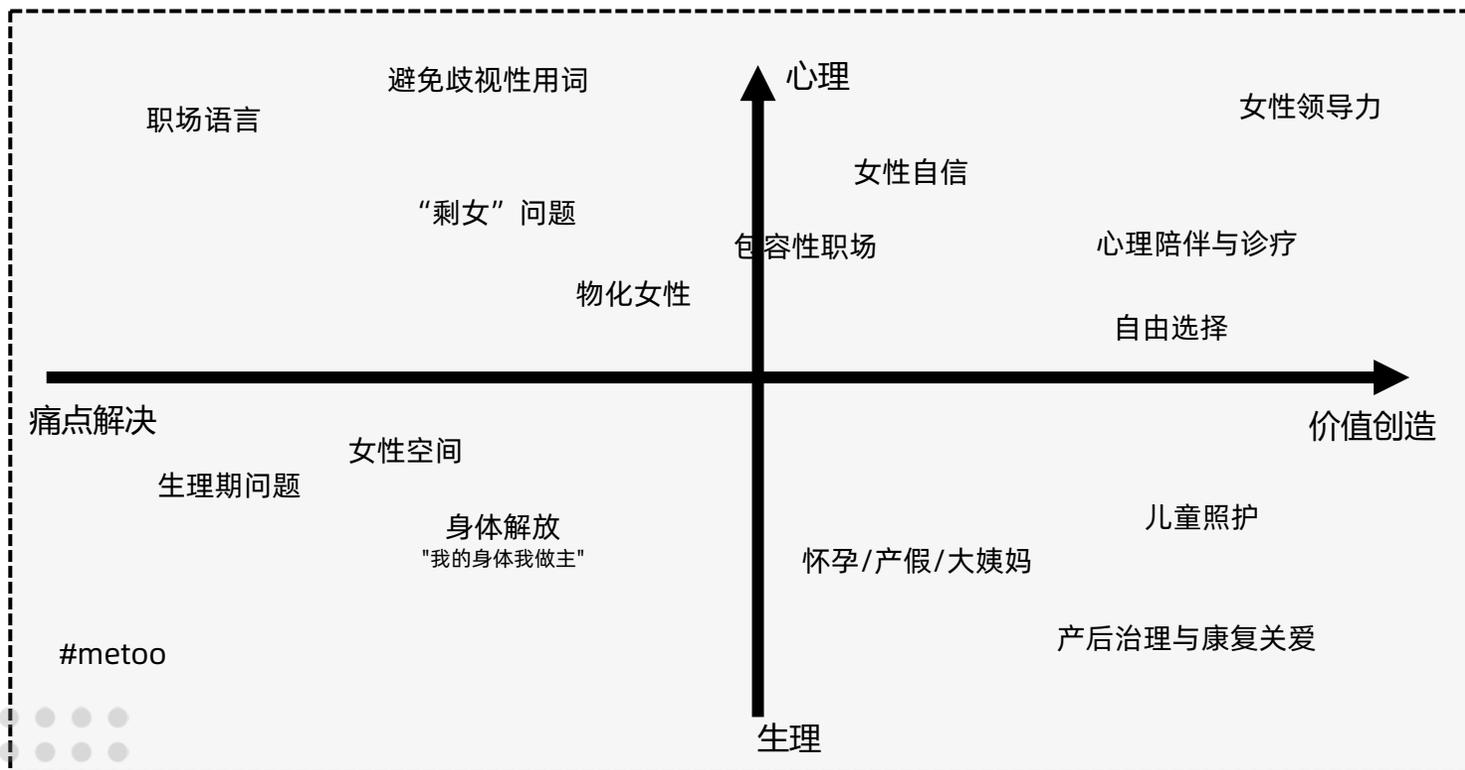
@浙江人物媒体记者

我看着那些护士们被不情愿的剃了光头,自己的眼泪就流下来。

@民企可持续发展总监(30岁)

在家里被念叨了几乎两个月的“剩女”,难道在父母眼中我就只有这一个标签吗?

@北漂艺术家(28岁)



## 女性在工作中有着独特的关注角度与认知逻辑。

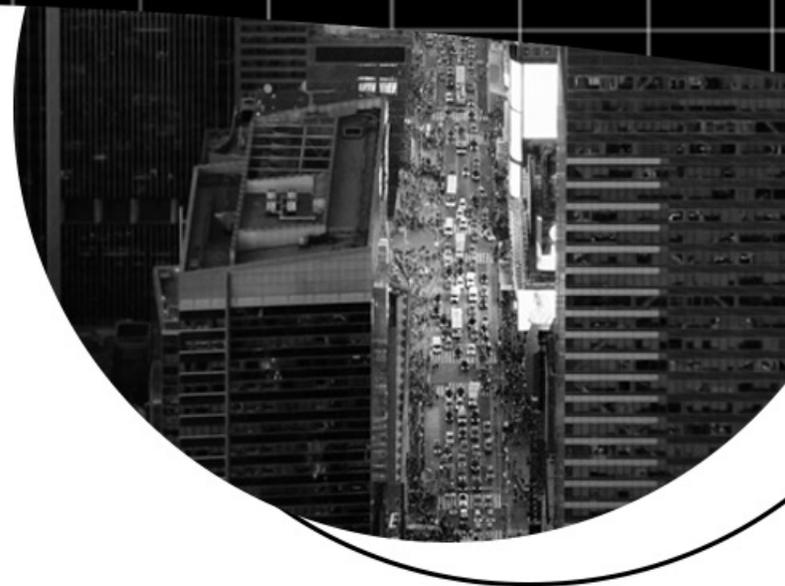
- 宝洁在疫区捐赠女性卫生用品的新闻被许多消费者提到, Olay捐的物资包括洁面巾、护舒宝捐了卫生巾、安心裤。在女性员工中间产生了广泛的共鸣。
- 女性受访者也提到“光头护士”的新闻给她们带来的心理影响, 让她们重新开始思考自己的性别在这个社会中究竟是一个什么样的角色。

03

未来发展趋势：

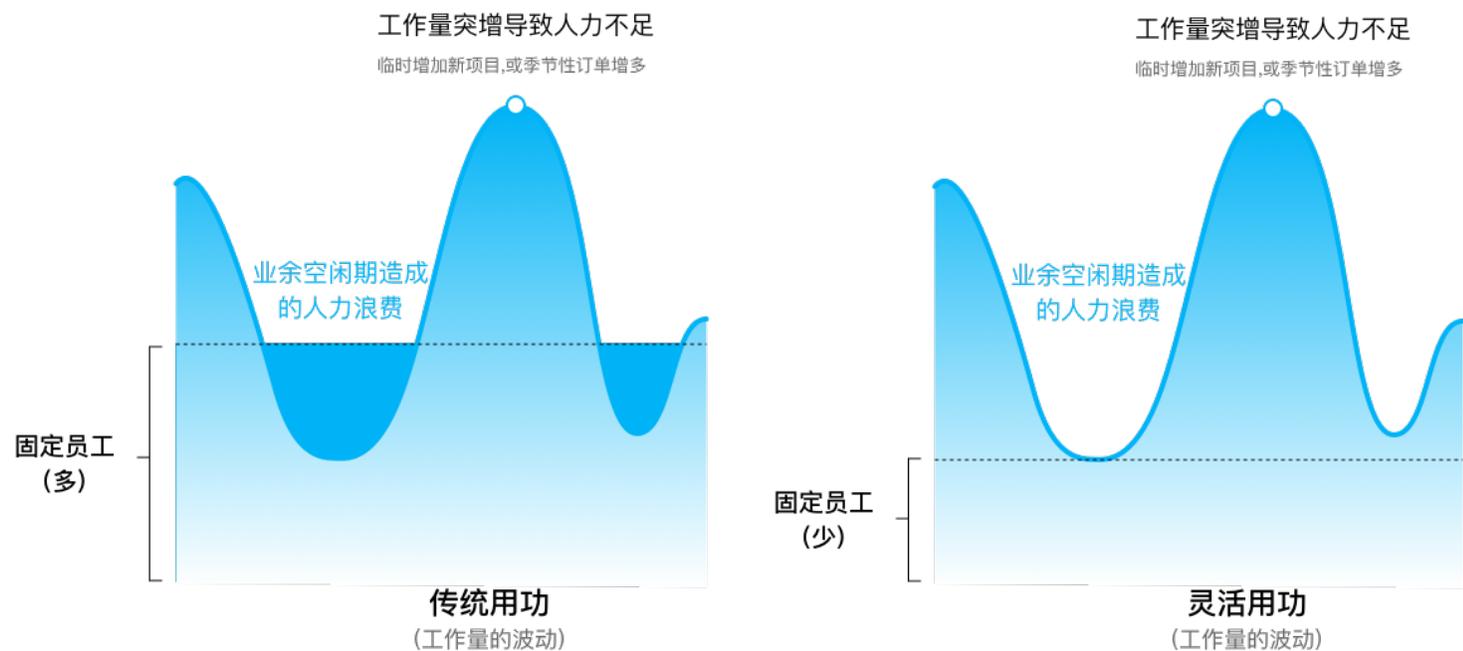
重新定义工作与生活的边界

2021 Employer Brand White Paper



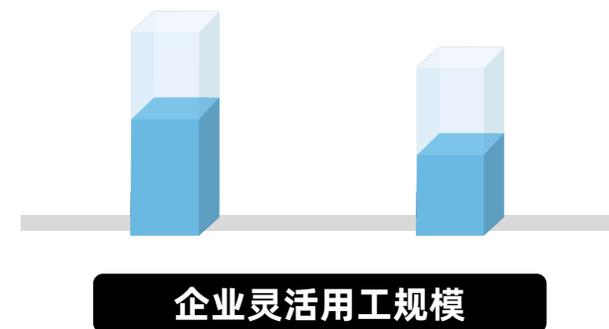
# 重新定义生活与工作的边界：把“游牧”融入管理，把“共情”带进执行

## 新型弹性用工模式将为企业带来业务形态、效率、成本、人力资源架构等方面的革新



56% 2020年中国企业采用灵活用工的比例

30% 的企业稳定或扩大灵活用工规模



- 除全日制用工之外，包含劳务派遣、非全日用工、劳务外包、业务外包等在内的灵活用工方式成为企业控制成本，提升工作效率的灵活人力资源管理手段。除了传统的人力成本下降外，还能带来全新的业务模式，如共享平台外卖、邮政等，随着灵活用工常态化，还将有全新的商业模式将被开发。

# 重新定义生活与工作的边界：把“游牧”融入管理，把“共情”带进执行

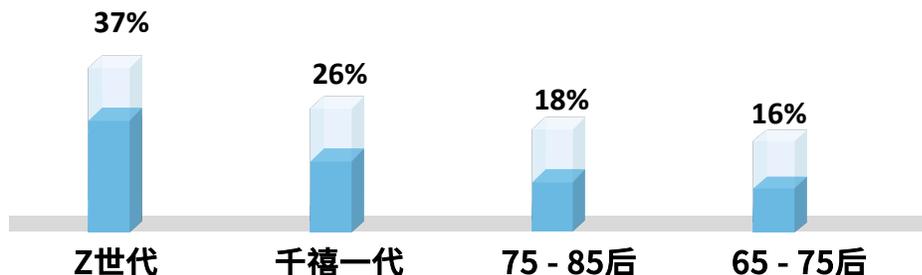
## 零工经济快速崛起，受到Z世代欢迎

“零工经济”是指由自由职业者和灵活雇佣关系组成的经济领域。互联网的发展和成熟使更高效的人力信息对接成为可能，大大加速了零工经济的发展。近年来新兴的平台接洽工作、共享经济等形式都是零工经济的表现。

在美国，零工经济占劳动力的比例从2005年的10.1%上升到了2015年的**15.8%**。

在年龄结构上，更多的千禧一代和z世代对加入零工经济表现出了积极的兴趣，无论是做兼职还是做全职自由职业者。这意味着零工经济的扩张在未来将持续加速。

各代人从事兼职/合同工工作的比例



## 零工经济带来灵活性的同时也带来新的挑战

由于零工经济大大提高了企业在人力管理方面的灵活性，现在，越来越多的企业选择借力零工经济，以帮助企业适应快速变化的经济形势和劳动力市场。

但是，新雇佣模式的出现也为企业人力资源管理带来了新的挑战：

- 零工经济涉及非固定和非全职员工的**权益保障问题**，由于目前我国劳动权益保护相关法律维护的是已经和用人单位明确劳动关系的劳动者利益，而零工经济从业人员与平台或者企业之间劳动关系界定尚不明确，导致劳动者在社会保障、劳动条件谈判能力等方面均有可能处于弱势，**缺乏相关制度和法律提供的有力保障**；
- 同时，新的雇佣模式也将**大幅改变企业的人力构成**，从单一的全职雇佣过渡到全职+零工的混合模式，这一过程中的管理缺位很可能**导致企业员工分化**，弱化凝聚力，进而损害企业形象。

# 重新定义生活与工作的边界：把“游牧”融入管理，把“共情”带进执行

## 美团滴滴模式本质上是“泄洪区”

美团、滴滴的模式本质上是“泄洪区”、“就业蓄水池”。

1. 灵活用工的机会是很多年轻人未来下一步职业生涯的转折点
2. 过渡性就业，减轻社会保障的压力“未来加油站”

### 思考

日本出现了“小区自习室”，但蓝领开始体现没有“工作归属感”



## 工作场所之外的烦恼和工作场所的关系



- 当边界变得模糊时，工作之外的生活烦恼持续影响着工作状态：

10.2% 夫妻吵架对工作的影响

13.1% 家人健康对工作的影响

40.4% 孩子教育问题对工作的影响

# 重新定义人与科技的边界：“Human+Bot”混合劳动力成为企业竞争优势

## 1. 数据传输能力提升助力新技术应用

- 5G时代极快的数据传输和大幅降低的传输延迟,使得 **VR、AR和全息投影等技术** 有可能被广泛应用于工作场景。
- VR、AR等技术在满足日益增长的功能和用户体验要求的同时,还能降低设备价格,技术应用的技术成本将继续降低,这也将推动越来越多的企业选择将相关技术应用于自身的运营和管理之中。
- 这些技术的应用将进一步打破工作场景的限制,打破空间对工作往来的限制。同时,也为进一步提升员工工作效率创造了空间:

48% 的员工认为AR/VR头显或类似设备可以帮助其学习有关工作的新技能;

45% 的员工认为,未来工作技术将更多地后台运行,从而使员工能够专注于自己的任务和面对面的人际交流。

## 2. 云端技术成熟大幅增强在线团队协作能力

- 强大的云端将与5G数据传输能力强强结合,让几十个G的大文档协同成为可能,线上协作将从多人同时在线编辑文字,进一步发展到多人同时画图、同时制作视频等等,大大提升工作效率。
- 在成熟技术加持下,越来越多的企业 **组织管理、人力资源管理、成员交互、以及知识管理将迁移到线上**,通过在线协作实现。
- 但是,科技在越来越深刻地介入到企业管理,尤其是人力资源的全流程管理的同时,也必须回答新的问题:



➤ 如何设置既与技术应用兼容,又能有效识别员工行为特征、工作效率、价值观念等要素的管理测量指标



➤ 如何在科技型管理的背景下为人力资源工作注入更多人文关怀?

# 重新定义人与科技的边界：“Human+Bot”混合劳动力成为企业竞争优势

## 3. 人工智能将全面参与现代工作, 提升效率

- 人工智能正在被越来越多地运用于工作场景。
- 甲骨文 (Oracle) 和Future Workplace对全球8370名人力资源主管、招聘经理和员工进行的调查显示, 目前企业已有一半员工已经在工作中使用某种形式的人工智能。
- 据预测, 到2021年**全球25%的**员工将每天使用虚拟员工助理 (VEA), 比如Amazon推出的 Alexa for Business, 2019年这一比例还不到2%。
- 未来人类和机器人团队将会一起合作, 人工智能的出现并不如普遍想象的那样注定会贬低人类的劳动, 相反它完全有潜力帮助人类员工实现效率方面1+1>2的效果。

## 4. 人工智能带来算法歧视和数据安全两大挑战

- 未来, 越来越多人力资源领域的工作和决策将会交由算法来完成, 比如招聘环节的简历筛选、录像筛选, 或者绩效评估中的打分、评级等等。
- 我们相信算法可以比人的主观判断更客观公正。但又不得不承认, 算法也是人类劳动的产物, 也受人的主观认知影响, 因此不可避免地存在有偏向性的设定的风险。算法本身的偏向性问题可能也会**最终导致人才招聘和绩效考核中的歧视**。
- **安全问题** 也是AI应用领域最受关注的一项挑战, 包括如何处理员工的数据隐私、信息安全及信任问题。
- 甲骨文的一项调查显示, **80%** 的美国员工认为公司使用AI收集数据应该先征得他们的同意, **71%** 的人说他们会担心随着人工智能的在工作场所的应用, 未来将会有更多的数据安全隐

# 重新定义员工看待企业的维度：多面、多元、多维



# 人力资源管理模式将被重新定义：当员工与企业在一起

## 1 全新的企业雇主品牌战略

## 2 品牌执行

## 3 品牌价值监测

### 1.1

#### ● 人才市场环境

人才市场变化

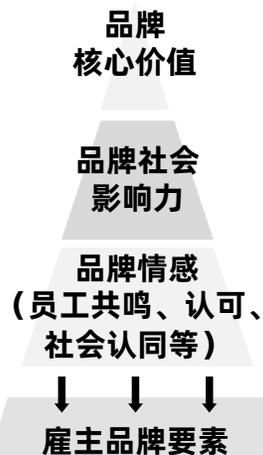
数字化智能  
办公趋势

灵活用工

AI赋能办公

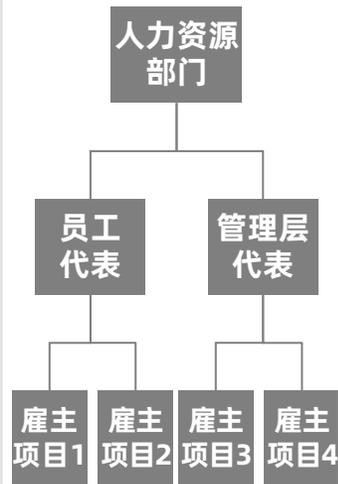
### 1.2

#### ● 价值定位



### 1.3

#### ● 人力管理架构



品牌战略实施

### 2.1

#### ● 品牌内化

员工福利

团队培养

数字化支持

社会责任行动

员工关注

### 2.2 ● 品牌传播

宣传/市场营销

雇主品牌口碑

### 3.1

企业雇主  
品牌资产

### 3.2

员工认可度

敬爱  
认可

忠诚  
满意

求职  
转化

熟悉  
了解

认知  
吸引

## 4 雇主品牌管理体系

### 4.1 组织架构

### 4.2 流程管理

### 4.3 沟通机制

## 参考文献

1. 《2020 Z世代消费态度洞察报告》
2. 《任仕达2018雇主品牌调研报告》
3. 《Buffer The 2020 Statement of Remote Work》
4. 《2020超Z少年创造力洞察报告》
5. 《2018伊利中国可持续消费报告》
6. 《2020超Z少年创造力洞察报告》
7. 《美团2019青年群体观察》
8. 《Citrix远程办公常态化的七大原因》
9. 《雇主品牌信任危机调研报告》
10. 《2016 Cone Communications Millennial Employee Engagement Study, College, Express》
11. 《QuestmobilZ世代洞察报告》
12. 《2020人才趋势报告》
13. 《中国灵活用工发展蓝皮书》
14. 《2020 领英人才趋势报告》
15. 《2020大学生就业洞察报告》
16. 《福布斯2020十大人力资源趋势》
17. 《中国人民大学大学生创业报告》
18. 《亿欧智库2020远程办公研究报告》
19. 《微软混合办公报告》
20. 《Gartner Return 2020》



MSC是一家全球且独立的可持续发展咨询公司。

MSC Is A Sustainability Strategy Consultancy.

我们提供可持续发展的方法论，解决企业在运营过程中存在的各项挑战，为商业创造价值，打造社会影响力。MSC独创商业分析结合社会调研的工具和方法，融入对企业和市场的深刻洞察，将可持续发展量身定制到企业的商业战略之中，帮助客户获得可持续的竞争优势。

We help business make critical decisions related to sustainability strategy and social impact of business growth and cost opportunities. We work to ensure that sustainability efforts are anchored in business fundamentals and demonstrate a clear return on investment - and that those efforts are then firmly embedded within our clients' strategy and operation.



体 验 | 实 践 | 求 知

刺猬CIWEI是青年人才影响力创新雇主品牌专家。

CIWEI is a creative employer branding expert focusing on the influence of the youth talents.

作为最懂青年人的企业年轻力合作伙伴，刺猬已为近40000+企业提供了领先的青年人力资源服务，用创新地方式助力企业打造雇主品牌在青年群体里的影响力，包括线上线下结合、多元化、品效合一的解决方案及注重体验的执行落地交付服务，平台上活跃着1000万+的18-28岁优质青年人才。

As a young company who understands young people best, CIWEI provides leading youth human resources services for nearly 40,000 companies and adopts innovative ways to help companies build up their employer branding in youth groups, including online/offline integrated, diversified, effective total solutions and experience-oriented recruitment delivery services. Meanwhile, there are more than 10 million high-quality young talents from 18 to 28 years old on the platform of CIWEI.

# 特别鸣谢

本报告由MSC咨询编写，编写过程中得到了以下合作伙伴在数据提供、专家调研与报告传播上的支持：

## 战略伙伴（排名不分先后）



## 影响力伙伴（排名不分先后）



## 技术伙伴



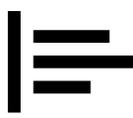
# 洞察中国商业合作

- 企业社会价值研究院联手国内领先的可持续发展战略咨询机构MSC咨询, 致力于释放企业的商业潜力与社会价值。



## 调研

- 数据获取与分析
- 用户调研与洞察获取
- 趋势追踪与洞察



## 策略

- 品牌策略与行动方案
- 战略设定与目标管理
- 市场进入与增长
- 产品与服务创新
- 可持续发展战略
- 企业社会责任战略



## 项目与沟通

- 项目调研与开发
- 沟通与传播策略
- 用户体验与共创



## 合作联系



微信 | GYN-0219 (添加时备注: 雇主品牌合作)

网页 | [www.msc-world.com](http://www.msc-world.com)

邮件 | [contact@msc-world.com](mailto:contact@msc-world.com)

电话 | (+86) 0571-89266293



杭州 | 浙江省杭州市上城区复兴白塔人家兰巷 (海归驿站) 121号

上海 | 上海黄浦区复兴中路485弄重庆公寓2号楼206室

北京 | 中国北京朝阳区新源南路6号京城大厦 1805 室

沈阳 | 辽宁省沈抚新区彰武路李石经济区管委会大楼3层

香港 | 香港九龙旺角弥敦道 610 号荷李活商业中心 1318-19 室