strategy+business

重塑人力战略的四大因素

专业化、稀缺性、竞争性、人本化——如果一家公司能识别并善用这四个因素，可更好地激发员工活力，持续缔造积极成果，从而在创新中不断实现超越。

作者：布尚·塞蒂（BHUSHAN SETHI），布莱尔·谢帕德（BLAIR SHEPPARD），
妮可·韦克菲尔德（NICOLE WAKEFIELD）

pwc | strategy&

www.pwc.com/four-forces

Bhushan Sethi
普华永道全球人才和组织业务联合主管合伙人，常驻纽约；亦是普华永道美国合伙人，美国纽约大学斯特恩商学院的客座教授。

Blair Sheppard
普华永道全球战略与领导力主管合伙人，领导的团队负责在158个国家或地区推广普华永道全球战略，并培养现任合伙人并发展下一代合伙人；亦是美国杜克大学福库商学院的名誉教授和荣誉院长，常驻北卡罗来纳州达勒姆。

Nicole Wakefield
普华永道全球金融业咨询主管合伙人，企业高管顾问；亦是全球人才和组织业务部的一员，以及普华永道新加坡合伙人。

如果您在领导、管理或计划组建一支员工队伍，想必您对“颠覆性冲击”一词应该并不陌生——这一情况近来屡见不鲜，例如地缘政治危机、社会危机，以及人们记忆中最大的突发公共卫生事件（新冠疫情）。从规划远程办公和混合办公并提供良好体验，到洞察“大辞职潮”，以努力保证员工队伍的稳定，相信您已投入了很多时间和精力。

在这样的大背景下，您需要时刻关注迫在眉睫的短期挑战，也不能对长期人才战略掉以轻心。眼下，您不仅需要重新明确员工的工作或者角色的性质，还需要激励员工，为他们提供支持，让他们能游刃有余地应对高度不确定的未来。只有掌握好平衡，才能缔造持续成就，从而使公司、员工乃至社会获益。

首先，您需要更好地理解人力资源战略变革的内在原因及其根基所在。专业化、稀缺性、竞争性、人本化——这四个因素在人类历史的关键时间节点上都曾影响了劳动力的发展，至今仍不过时。这几种因素共同发力可以为企业提供一个框架，帮助企业了解人力战略、企业战略、企业文化和技术之间的相互作用。例如：

- 某科技、媒体和通信（TMT）行业的公司在错失一个重要商机后，发现其人力战略与企业战略和企业目标并不匹配，可以部分归咎于他们没有预计到对关键专家的战略需求（专业化）。

- 某大型金融服务公司意识到，其员工普遍技能欠缺（稀缺性）是导致客户满意度低的主要原因，而这只是公司亟需解决的一个更大的问题——企业文化问题的冰山一角。

- 某大型服务企业放缓了在竞争最为激烈的大城市的专业人才招聘步伐，转而下沉到潜力巨大的中小城市强化业务布局和馈线网络（竞争性）。
- 250多家美国公司成立联盟，携手提高企业员工多元化，同时致力于共同推进一系列倡议，以期促进当地社区的种族平等（人本化）。

本文将重点介绍企业应如何驾驭这四种因素的交互作用，从而打造出一支更能适应未来社会的员工队伍。另外，我们还列出一些可供管理层在员工队伍建设规划中采纳的切实可行的步骤。对管理层来说，由此引发的讨论势必会对企业的战略和组织结构产生重大影响——而这正是关键所在。员工是企业的核心，通过深入了解这四大因素，您会发现人力资源战略对于管理层来说永远是重中之重。

首先，让我们来分析下这四大因素。

了解四大因素

在人类历史的关键时刻，这四大因素都曾对人力资源战略的形成产生过影响——至今仍是如此。通过了解这些因素在过去是如何发挥作用的，可以更好地培养员工，迎接未来的挑战。

专业化。自农业诞生以来（甚至更早），专业化对劳动力的影响便不容忽视。耕种保障了粮食供应，也使分工协作得以持续。

另一方面，技术对专业化发展也起到促进作用。比如，19世纪末和20世纪初的工业革命启发Frederick Winslow Taylor（弗雷德里克·温斯洛·泰勒）创立了科学管理理论，继而影响了依赖专业化工作和专业化设备的大批量生产方式。

如今，数字化使协作变得更为简单，也因此促进了组织在专业化方面的投入与努力。一家公司可以完全专注于自身擅长的领域，将其他工作委托给外部专家或生态合作伙伴。想想看，商家是如何利用亚马逊的电子商务引擎来销售和完成之前需要借助公司内部资源完成的任务的。

就员工个人而言，对于所有高度专业化职位（比如数据科学家、网络风险专家或软件工程师），技术的影响显而易见，但公司需对这些影响加以辨别、管理和预判。预判至关重要，基于以下两点：1）如果无法预测公司业务需要哪类专家，可能会错失良机；2）如果无法预测角色如何转变，以往的专业化技能可能会贬值，甚至被淘汰。这种情况在您的组织中随处可能发生。

深入理解四大因素的交互作用，打造一支更能适应未来社会的员工队伍

专业化

获得并积累取得成功所需的专业知识

如何预测未来需要哪些人才（以及哪些工作会被取代）？

人本化

为员工乃至人类社会做的有益之事

我们的企业使命能否引起员工共鸣？

竞争性

员工选择我们而不是竞争对手的原因

我们赢了吗？当需求随着战略的改变而改变时，我们要如何取胜？

稀缺性

会影响公司绩效的人才短缺和员工技能欠缺

我们现在缺少哪方面的人才？需要培养哪些能力？

资料来源：普华永道分析

以典型的销售人员为例。一些传统的销售工作在过去是相当专业的（比如，搜集市场情报或分析客户情绪）。如今这一工作在很大程度上已被技术取代。因此，销售团队需要开拓新领域来不断体现自身价值——比如增进与客户之间的关系，赢得客户信任。

同样，随着人工智能应用能够诊断癌症，即使是非常专业的放射科医生，可能也会面临向癌症研究和治疗方面转型的压力。

作为管理者，专业化升级可能会使您面临诸多棘手问题。如何确定需要哪些新技能人才以及何时需要？如何获得这类人才？您想要吸引专业人才，但可能会受到各种因素的影响（比如员工的价值主张和您所处的监管环境）。

如果想加强某些专业技能人才储备，您该如何制定相关的学习和发展路径？该如何确定哪些人需要提高技能（并避免作出有失偏颇的决定）？最后，您需要考虑如何组织、构建并激励日益专业化的员工队伍，使之形成合力，共同提升客户体验、提高工作效率，并取得其他重要成果。

稀缺性。我们当前所处的世界，各种冲击都能以不可预测的方式改变劳动力的形态。无论是地缘政治危机、突发公共卫生事件还是其他冲击，任何巨大的变化都会对劳动者产生重大影响。比如，14世纪中期席卷欧洲的“黑死病”造成了欧洲三分之一的人口死亡，劳动力的急剧萎缩提高了农奴的议价能力，同时也削弱了封建领主的经济实力。

而当下的疫情，除了造成可怕的人员死亡，还改变了劳动市场中的力量平衡。由于大量员工辞职去新的领域寻求发展机遇（甚至创业），若干行业对劳动力的需求急剧增加。

同样，技术转型也会导致人才短缺。例如，诚然自动化导致某些领域人员过剩，但先进的新兴行业对技术人才的需求却日益增长，这又间接导致其他行业的人才短缺。除此之外，人口发展趋势也决定了劳动力是短缺还是过剩，并会对经济和社会造成巨大影响。

然而，稀缺性并不仅仅指人才数量上的问题，也不仅仅指应对“大辞职潮”所带来的前所未有的挑战——还涉及员工是否具备足够的能力。比如说，您的公司即便有合适的专家、专业人才和足够的员工来担任一些重要职位，但仍可能因为缺乏一些更为宽泛的能力，而面临技能稀缺的问题。公司可能在领导力和管理能力上存在不足，比如决策能力、项目管理能力、甚至人际交互能力。为解决这一问题，公司经常会为员工提供技能培训、技能升级，希望以此来克服这些能力缺失。

除此之外，公司外部的“人才能力不足”问题也会对公司造成影响，比如电动汽车的普及速度会因为缺乏维修保养人员而放缓。因此，对电动汽车制造商来说，外部人员能力的状况对于公司取得成功亦至关重要，其面临的问题随之变为如何支持企业外部的能力开发。

竞争性。19世纪末和20世纪初的大规模生产、分销与运输革命使经济活动产生了经济剩余，Henry Ford（亨利·福特）等有见识的领导者为了稳定劳动力并留住其关键技能，选择与员工共享这些盈余。（由于福特在1914年将员工工资上调一倍，很多人认为是福特创造了美国中产阶级。）

这些做法引发了“股东价值与利益相关者价值之争”，并进一步加剧了劳动力竞争。

如果能使员工队伍更加多样化、更具包容性，
不仅可以解决“专业化”和“稀缺性”问题，
还可以帮助到社会。

快进到当下，正是数字革命创新了劳动力竞争形式。您可以思考一下以下三个问题：1）数字化如何让传统行业的边界越来越模糊；2）远程办公和混合办公的广泛应用如何使地理障碍不再成为问题；3）科技公司又是如何通过更具竞争力的薪酬，以争夺其他行业同样看重的热门技能。

因此，管理者面对的竞争性挑战既是长期的，也是全新的。一直以您都希望您的公司作为雇主能够脱颖而出，只有这样，才能吸引到合适的人才，制定合适的人才计划，从而将商业模式和战略化为现实。但若想在未来保持竞争力，您进入关联性业务的战略能否成功，还取决于能否吸引和留住一批拥有与现在技能大为不同的员工。想象一下苹果公司需要怎样的技能变迁：为了实现从根深蒂固的产品设计能力向多样化的服务能力（包括银行、健康和福利等）的转型。

人本化。发生在14世纪至17世纪的欧洲“文艺复兴”（由黑死病余震引起），带来了人文主义的复兴和科学方法的早期繁荣，为启蒙运动的兴起以及重构公民与国家之间的社会契约奠定了基础。

今天，我们经历的冲击也对劳动力造成了巨大影响。由于疫情，数千万的雇员开始重新评估：为其雇主效力时，什么对他们来说才是重要的。全球贫富差距不断扩大、Z世代期望不断上升，以及气候变化带来的生存威胁都对雇主提出了新的要求：他们需要把工作的意义、人文关怀、社会影响和包容性融入到工作场所中。

一些公司努力争取在“人本化”方面脱颖而出——例如，在与气候变化和社会正义有关的问题上采取合乎道德和负责任的立场。一旦成功，这些努力不仅对世界有益，还能帮助企业吸引和留住员工。在一项调研中，有75%的受访者表示，他们希望为能对社会作出积极贡献的公司工作。

同样，如果能让您的员工队伍更加多样化、更具包容性，跨越人生阅历和身份的鸿沟，那么您不仅在解决“专业化”和“稀缺性”的问题，还在帮助社会。在超越数字化（Beyond Digital）一书中提到一家印度珠宝公司（Titan Company Limited），该公司在能力建设和改善当地工匠工作条件方面投入了大量资金，不仅促进了珠宝行业劳动力供应市场的健康运行，也帮助了当地社区的发展。

最后，“人本化”要求您深入思考公司文化，着力于建立（或重新建立）员工和“企业使命”之间的联系，并让员工明白如何才能为此作出可感知的贡献。若企业使命能引起员工的共鸣，并让员工清楚地知道他们是如何推进这一使命的，他们则不仅更愿意留在公司（这也会对其他三个因素产生促进作用），而且会更敬业，工作更具效率。

从四种因素中学习

鉴于这四种因素本质上彼此高度交织，并不存在能同时处理这些问题的最佳之策。也许某个因素对公司来说是一个急迫的威胁，或者是一个让人兴奋的机会，则您可以以此作为切入点。

但不要止步于此。这几种因素之间的关系有助于您和团队之间进行有价值的沟通，而这样的沟通有可能带来超越人力资源甚至是人才战略的洞见。让我们来看看实践中这些是如何发生的。

缺乏积极性的销售团队。某TMT行业公司的产品组合日趋成熟，但增势有所放缓。该公司始终将成本视为其战略重点——从其他参与者处收购折旧资产并进行管理，以最大化挖掘其效益。同样的做法也体现在对员工的激励措施上，久而久之，节约成本已然成为该公司企业文化的一个典型特征。但随着商业环境的变化，这一曾经的优势却随着业务环境围绕员工发生的改变，成为了令人担忧的盲点。

一位重要客户曾提出想要与该公司合作改进公司的某个产品，但该公司却未能把握住这一机会。这让公司高管意识到了问题所在。他们为何会错失良机呢？部分原因在于：有这一想法的客户接触到的客户经理缺乏上文提到的更为宽泛的能力，而这家TMT公司的领导层并未意识到这一点（“稀缺性”问题）。他们所缺乏的管理和决策能力本可以帮助其以一种全新的、更具协作性和创造性的方式与客户接触，并为公司带来可观的潜在利益。

同样的，公司高管亦没有意识到客户本身可能就是创新源泉，更不用说会意识到其对公司长期坚守的战略会带来怎样的影响。由此产生的结果是，这家公司没预判到他们应该招聘能够为客户提供产品定制化服务的工程师（“专业化”问题）。即便销售人员推动了这样的合作关系，公司也很难加以实现。

最后，激励错位使这一问题进一步恶化。客户经理与公司客户的关系最为密切，本来他们是最有可能发现增长和创新机会，但他们却没有这么做，因为其绩效评估仅基于节约成本方面的表现。换句话说，他们没有寻求发展机会，正是因为公司的激励制度是以节流而非开源为导向。

这件事刺激了公司管理层，促使其发现更大的问题，首先便是如何调整战略以适应不断变化的商业环境。领导层也开始了灵魂拷问：如何才能让人力战略更好地与企业的未来目标相匹配。正是在提出这类问题时，本文提到的四种因素成为了管理层讨论的部分内容。

最终，围绕这几个因素的讨论成功帮助公司做出了一系列选择，其中包括一项提升企业学习和发展的能力，以升级员工在目标领域工作技能的行动。目前，该公司正通过一个变革项目推进这个行动：预测员工技能需求，并将其与公司产品组合的各个环节进行匹配。

“连点成线”的金融服务公司。上面TMT公司的例子表明，四种因素能引发高管之间令人不悦但却十分必要的讨论。一家大型金融服务公司的情况亦是如此。专业技能在这里不是问题——该公司拥有大量的专业人才。事实上，该公司多年来一直将其专业人员技能和员工经验指标与科技行业的龙头企业（而不仅仅是与其直接竞争对手）对标，以保持领先地位（一种以收敛“竞争性”来解决“专业化”问题的明智策略）。

尽管如此，高管依然发现公司存在员工能力不足的问题。譬如该公司需要一些对监管风险有深入了解的人员，或在团队协作和问题解决等方面拥有“软技能”的员工，但能胜任这些工作的人却不多。此外，管理层还意识到他们也需要提升某种能力，以确保具备必要的端到端的视野和强烈的责任感。他们认为，如果没有这些能力，公司还会同以往一样，很难将各业务线的专家高度一致地联系在一起——而客户将会为此承担后果。

最后，管理层认识到公司需要调整企业文化，更多地重视员工在爱心和用心方面的付出，更新公司使命，开始为“怎样做”而不是“做了什么”提供报酬。只有这样，他们方能确信会持续吸引到并保留住那些对的人才。

这些认识引发了一场变革，包括提高员工多样性和包容性（对“人本化”方面的关注）；解决领导力发展和继任计划方面能力不足的问题（稀缺性）；将“人本化”更好地融入企业文化，进而吸引和留住人才（竞争性）；以及在更广泛的地区挖掘技能，从而解决“稀缺性”和“专业化”的问题。

另辟蹊径的服务提供商。“竞争性”帮助某大型服务行业公司制定了更为明智的人力战略。该公司高管在开启人力规划伊始，就考虑到了“专业化”的问题——特别是对专家级工程师的需求。

然而经过仔细思考，管理层中的一些人开始质疑，公司是否应该在工程技能最集中的城市继续参与竞争。毕竟，在这些城市中，所有人——包括其他行业的竞争对手——都在拼命争夺人才（竞争性）。

因此，该公司管理层决定另辟蹊径，计划是什么呢？他们选择到主要城市以外的地区发展，并成为那里的最佳雇主，并强化与当地大学、社区和政府机构（甚至提供投资激励）的纽带关系。虽然这样需要更多时间储备目标人才，但管理层认为，与其跟财力更雄厚的对手在激烈的人才池中正面竞争，采取长期策略最终能更有效地支持其企业战略落地。

携手倡导“人本化”。上述提到的例子均是单个公司采取的措施，但有些挑战或牵涉面广，或十分艰巨（或两者兼而有之），需要公司联合起来一同应对。打造更加多元化的工作场所、实现种族平等（其核心是“人本化”）即属于这类问题。为解决这些问题，美国亚特兰大的250多家公司在亚特兰大商会的赞助下成立了ATL种族平等行动组织。

2021年2月，一项举措正式启动，根据内部共享的、为行动提供指导和资源的“剧本”，联盟对行动进行了优先级排序，以帮助提拔非裔人才，促进包容性经济发展，扩大教育机会，并对人力发展进行投资。

该倡议鼓励（敦促）公司报告其业务和供应链中有关非裔的统计数据，并推动落实一系列倡议，例如帮助非裔获取信贷、在城市街道上建设安全空间以及结束对年轻非裔男性的歧视性描述。此外，联盟还鼓励成员单位重新审视其人才招聘和培养流程，使招聘和技能提升实践与人才队伍的种族多样性目标相一致。尽管该项目尚处于早期阶段，仍有许多工作要做，但迄今取得的成果令人鼓舞。比如最近一项对联盟成员的调查发现，82%的公司都在关注非裔员工的占比，55%的公司对不同族裔员工做到了公平付薪。在加入该联盟的《财富》1000强公司中，80%的公司实施了正式的供应商多元化计划。

综合考察

上述事例表明，当公司从这四个因素入手，开始审视人力方面的挑战和机遇时，所见会大大超乎所期。这正是关键所在：对人力方面的考量会直接影响其他方面，包括企业战略、组织模式和营运模式。任何有助于更深入了解这些关系以及如何对它们加以改善的举措，都值得您投入时间和精力。您可以思考以下三个问题：

1. 我们的出发点是什么？记录下您关于每一个因素的立场，会是个不错的主意。问：哪些工作最有可能被自动化取代（专业化）？我们在能力方面分别存在哪些最大的富余和不足，哪些员工最有可能离职（稀缺性）？员工最关注怎样的价值主张，我们如何强化这些价值主张（竞争性）？当前，我们对企业使命以及运营所在社区的承诺做得怎么样（人本化）？

这就像是一场赌博，您可能已经下注，但却没有意识到，本次讨论的重点即是要弄清楚下注的底线是什么。仔细思考，一种因素是如何以微妙的方式影响其他三种因素的。

2. 这四大因素是否有助于我们制定战略？加州大学洛杉矶分校的Richard Rumelt（理查德·鲁梅尔特）教授提醒道，战略不是一个愿望，而是一项计划。如果您的战略是根据公司独特的属性或条件制定，使贵公司有别于竞争对手，那么这四个因素会是一个很好的测试，可以帮助您（快速）了解在执行战略的过程中哪些事情可能是正确的，哪里可能出现错误。您真的打算按照之前制定的战略，在明年雇佣1万名数据研究员吗？清晰地审视这四个与战略相关的因素，可以引发一些虽有些尴尬但十分重要的对话。

3. 我们能否将商业战略转化为人力战略？成功的企业与众不同。您的公司能创造哪些独特价值？若要实现这一目标，员工必须在哪些方面具备独特优势？相比之下，在建立伙伴关系和生态系统方面，应该在哪方面投入更多努力？现在，带着这个疑问，请从第一个问题开始思考，比如在五年内，哪种因素将会变化最大或最快？您可能在哪些方面最为领先或最为落后？竞争对手会采取哪些行动挫败您的计划？

为了使这些讨论更为严谨，您可以使用情景分析法，并定期进行回顾和调整，从而最大限度地发挥出效果。一项普华永道近期所做的调研显示，在采用了情景规划和动态规划（即重新审视战略并根据需要重新分配资金）的受访业务或人力资源主管中，表示其公司已经达成或超额完成财务及其它目标的受访者人数是其它公司的两倍。这与我们的经验相符：最成功的公司，即便是在应对最为紧迫的短期挑战时，也会着眼于长远发展。一项普华永道近期的调研显示，在采用了情景规划和动态规划（即重新审视战略并根据需要重新分配资金）的受访业务或人力资源主管中，表示其公司已经达成或超额完成财务及其它目标的受访者人数是其他公司的两倍。这与我们的经验相符：最成功的公司，即便是在应对最为紧迫的短期挑战时，也会着眼于长远发展。

某全球金融服务公司在应对严峻的竞争形势时就牢记了这一点。尽管不断有员工被竞争对手挖走，但公司管理层认为最好的对策是投资于一项达数年之久的承诺与规划，以强化与“人本化”相关的要素。该公司大力促进当地社会发展，在环境、社会和公司治理（ESG）方面作出郑重承诺，在践行公司使命方面更是有过之而不及（并且以实际行动履行承诺）。公司还把这一精神贯彻到了对员工的再培训方面，使学习和发展成为了该企业在员工价值主张方面的独特部分。由于多年来管理层致力于帮助员工持续学习成长，公司不仅改善了与客户的关系，还提高了员工的敬业度、保留率和劳产率。该公司不但不为竞争性问题所困扰，反而可以将人才从蓝筹级竞争对手那里吸引过来。+

感谢 Justine Brown（贾斯汀·布朗）、Ingrid Carlson（英格丽·卡尔森）、Nadia Kubis（纳迪亚·库比斯）和Victoria Robinson（维多利亚·罗宾孙）对本文的贡献

《战略与经营》(strategy+business) 英文杂志由普华永道网络成员公司出版。

欢迎通过官网strategy-business.com注册订阅。

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz
- 《战略与经营》中文精选

联系我们：

于晨
普华永道中国人才和组织咨询主管合伙人
+86 (10) 6533 2685
johnny.yu@cn.pwc.com

梁星晖
普华永道中国人才和组织咨询合伙人
+86 (21) 2323 2890
huxley.liang@cn.pwc.com

pwc | strategy&

在《战略与经营》(strategy+business)杂志上发表的文章不代表普华永道网络成员公司的观点，不代表推荐或建议购买所评论和提及的出版物、产品或服务。

© 2022年普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构，详情请访问www.pwc.com/structure。文中提及的思略特(Strategy&)系指普华永道全球网络中的管理咨询团队，详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可，不得全部或部分复制文章内容。
“strategy+business” 系普华永道的商标。