

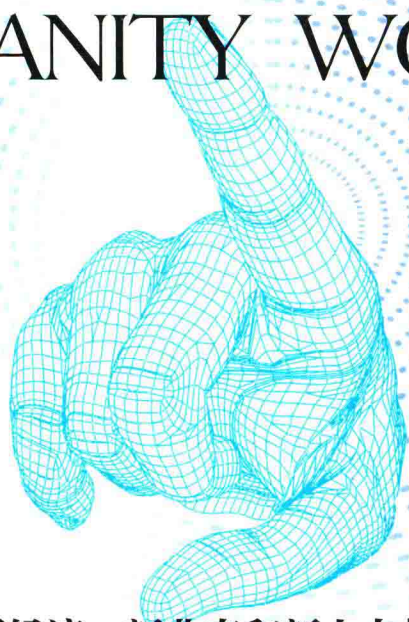
MERGING TECHNOLOGIES AND PEOPLE
FOR
THE WORKFORCE OF THE FUTURE

团队的未来

科技和人力资源的高效结合

【英】亚历山德拉·利维特 著 杨建玫 赵会婷 赵明盟 译

HUMANITY WORKS



一本关于新经济、新业态和新人力的重要指南

TWITTER上最值得关注的职业专家

预见未来 10 年职场趋势

总结组织管理策略，让你和你的团队更具竞争力



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

团队的未来

科技和人力资源的高效结合

【英】亚历山德拉·利维特 著 杨建玫 赵会婷 赵明盟 译

HUMANITY

WORKS

图书在版编目(CIP)数据

团队的未来：科技和人力资源的高效结合 / (英)
亚历山德拉·利维特著；杨建玫，赵会婷，赵明盟译。
—杭州：浙江大学出版社，2020.3

书名原文：Humanity Works: Merging Technologies
and People for the Workforce of the Future

ISBN 978-7-308-19761-8

I. ①团… II. ①亚… ②杨… ③赵… ④赵… III.
①团队管理—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第266712号

Copyright © Alexandra Levit, 2019

This translation of Humanity Works is published by
arrangement with Kogan Page.

All rights reserved. Simplified Chinese rights arranged
through CA-LINK International LLC (www.ca-link.cn)

浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2019-282号

团队的未来：科技和人力资源的高效结合

(英) 亚历山德拉·利维特 著 杨建玫 赵会婷 赵明盟 译

策划编辑 程一帆

责任编辑 卢川 程漫漫

责任校对 沈倩 杨利军

封面设计 VIOLET

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 880mm×1230mm 1/32

印 张 8.75

字 数 170千

版 次 2020年3月第1版 2020年3月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-19761-8

定 价 58.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式:0571-88925591; <http://zjdxbs.tmall.com>

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



序

FOREWORD

作为一个整个职业生涯都在思考未来的人,人们总是问我关于未来工作的问题。他们想知道未来会有什么样的工作,需要什么样的新技能,以及当机器人和人工智能夺走所有工作并取代我们时,社会将会怎样。人们对此十分不安,感到不确定。但这些对话似乎都有一个让人焦虑的前提,那就是我们的工作和生活方式受到不可控力量的威胁。多么可悲呀!庆幸的是,工作前景并没有那么暗淡,相反,它是非常令人兴奋的。

大家都知道,我们生活在一个经济和劳动力都处于前所未有的混乱和变革的时代。不管你是首席执行官、团队负责人、自由职业者、看护者还是流水线厨师,你都能感受到我们脚下和周围经济的结构性转变。恐惧是人类面对变化的一种自然反应,但这些恐惧根植于一种常见的误解,困扰着许多关于未来的讨论。人们常常以为,未来是某种无形的必然,是一件将会发生在我们身上的事情,是一件我们必须倾全力准备的事情。就好像我们没有帮手,没有选择,只能随波逐流。这与我们未来的现实相去甚远,当然也肯定不是我们的工作或公司的未来。

在我的一生中,尤其是在我2016年掌管世界未来学会以来,我的使命就是改变这种对未来的普遍的(但被误导的)思维。取而代之的是我所谓的“未来主义思维”。它是如此简单和直观,以至于我们忘记了它是多么真实:我们是未来的创造者。未来就是由我们创造的。每个季度、每个工作日、每时每刻,我们都在创造未来。我们的每一个选择和每一次互动也是在创造未来。

我很高兴亚历山德拉写了这本书,来探讨这个时代最重要的一个话题。《团队的未来》一书是理解职场和工作岗位的巨大变革的一个重要指南。章节中的逸事、研究和专家分析能帮助读者全面理解劳动力范式转变的方式。亚历山德拉也通过大量工作来不断提醒我们职场各个方面的基本人性。最重要的是,她帮助我们思考各种各样的事件和问题,从而使我们适应不断变化的就业市场。

在技术和环境日新月异的时代,《团队的未来》一书可以在帮助全球领导人理解如何利用人类的能力方面发挥至关重要的作用。企业要想在21世纪取得成功,员工和贡献者必须超越专业领域,成为敏捷的终身学习者;必须接受训练,认识到非线性的可能性,并适应模糊性。本书可以帮助你超越过去,让你不再只专注于取得丰厚收益和战胜竞争对手。另外,本书还可以帮助你减轻生活和工作中缺乏成就感和效率低下的压力。

工作不只关乎收入或成功,它还关乎我们投入世界的精力、我们对他人的影响以及生活的意义。如果机器人能代替我们做更多的事

情,我们就会有更多精力去提高创造力和工作效率。如果旧的知识或技能还不够,我们就要继续学习,这样,我们不仅可以成为更优秀和更有价值的员工,而且可以成为更优秀的人。我们可以选择“年轻”或者“年老”——容颜易老,但思维必须保持敏捷,否则就会落后。如果我们拥有新世界所需的敏捷、同理心和好奇心,我们将前途无限。

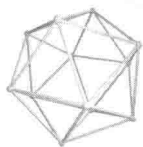
我们一直以来等待的劳动者就是我们自己。我们是职场的未来。我们必须知道这一点,并不断重申这一点,以塑造我们想要的未来。

我对我们正在创造的新经济和劳动力充满了希望并感到兴奋,我们只需要发挥我们的作用,创造我们想要的职场。《团队的未来》一书是我们建设一个更有希望、更积极的职场的重要指南。

朱莉·弗里德曼·斯蒂尔(Julie Friedman Steele)

世界未来学会首席执行官

写于伊利诺伊州芝加哥



目 录

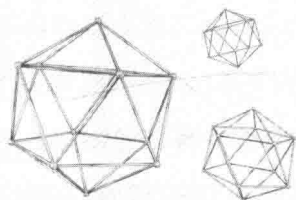
CONTENTS

引 言	/ 001
第一章 新一代的劳动力	/ 009
生育率下降对人口的影响	/ 011
“千禧一代”成为劳动力市场的主力军	/ 013
“婴儿潮一代”仍未退休	/ 015
劳动力短缺与技能不匹配	/ 022
全球人才库的利用	/ 027
行动计划	/ 032
本章总结	/ 033
第二章 技术进步与产业新篇章	/ 035
工业4.0的崛起	/ 039
大数据变得更大	/ 043
机器人是全新的人	/ 047
机器能走多远?	/ 050
将机器与人脸和情感融为一体	/ 052

半机械人:当机器不再是他者时	/ 060
行动计划	/ 061
本章总结	/ 062
第三章 人类是珍贵的商品	/ 065
对专业人士的需求增加	/ 067
人类的能力:领导力和团队合作	/ 071
人类的能力:创造力和创新性	/ 074
人类的能力:判断力	/ 077
人类的能力:直觉	/ 081
人类的能力:人际关系敏感度	/ 085
知识不是一种美德:改变团队的学习方式	/ 088
偏见陷阱:克服人类的致命弱点	/ 096
行动计划	/ 099
本章总结	/ 099
第四章 不断变化的工作结构	/ 101
日益增多的联合办公运动	/ 104
弹性工作制成为常态	/ 107
虚拟团队与群集现象	/ 114
通过增强现实、虚拟现实和远程呈现进行协作	/ 120
行动计划	/ 126
本章总结	/ 127

第五章	未来的零工经济机制	/ 129
	合同工的崛起	/ 131
	合同工利弊兼具	/ 135
	为合同工创建一个财务案例	/ 137
	使合同工的敬业度最大化	/ 138
	让你的团队准备好成为未来的合同工	/ 144
	失去合同工作时:全民基本收入是一种解决方案吗?	/ 146
	行动计划	/ 152
	本章总结	/ 153
第六章	冒险的选择——职业个性化	/ 155
	服务期和岗位调动	/ 163
	培养跨职能专业技能	/ 167
	穿戴装备助力职业个性化	/ 173
	行动计划	/ 176
	本章总结	/ 177
第七章	未来职场文化及体验	/ 179
	2030年的组织文化	/ 182
	转变企业文化	/ 186
	谁拥有员工体验?靠团队的努力	/ 190
	设计思维:体验的基石	/ 194
	改革绩效评估办法	/ 198

祝贺:OKR未来的目标	/ 207
行动计划	/ 211
本章总结	/ 212
第八章 对教科书式的典型CEO说再见	/ 215
“千禧一代”的职业发展	/ 218
“Z一代”的到来	/ 221
告别命令与控制型领导力,迎来变革型领导力	/ 225
21世纪领导者的必备技能和特征	/ 231
21世纪的女性领导者	/ 236
行动计划	/ 239
本章总结	/ 239
第九章 组织的核心板块	/ 241
品牌塑造	/ 243
声誉管理	/ 246
企业伦理	/ 249
知识产权	/ 252
数字转型和颠覆	/ 255
招聘和员工权利	/ 257
全球扩张	/ 265
行动计划	/ 267
本章总结	/ 267
说 明	/ 269



引言

试想一下,当你正要登录某个网站时,突然弹出了一个烦人的“测一下你的人性”的窗口,你会有什么感觉?你费了好大的劲儿,同时按下数字“4”和“5”两个键,才进入了你想要上的网站。谢天谢地,总算登上去了。

在未来的职场上,要想证明我们的人性并非易事。要向别人证明我们是人类就更困难了。

据全球咨询公司麦肯锡调查,在人工智能软件的协助下,近一半人类劳动已经可以由机器来完成。该公司共对 70 种职业进行了调研,其中 90% 的工作都可以由机器来替代,包括邮件快递员、面包师、会计师和实验室技术员等。2011 年,IBM 的人工智能平台沃森(Watson)在智力挑战赛中击败了人类选手,获得冠军,但这只是个开端。目前,人工智能还可以诊断癌症、进行复杂的纳税申报。2016 年普华永道的统计表明,未来 5 年,将有 60% 的首席执行官因人工智能

的出现而缩减工作,但仅有16%的首席执行官表示,由于机器人技术的出现,他们打算招聘更多的员工。

2017年秋,我在《纽约时报》上发表了一篇关于生产自动化的文章。我的观点是,在某些需要人际沟通的特定职业领域,比如教学和护理等,人类永远不可能被机器取代。

但是,按照未来智能咨询公司执行董事兼分析师、《机器之心》(*Heart of the Machine*)的作者理查德·扬克(Richard Yonck)的观点,我们永远不应该这么说。“从21世纪头十年中期开始,计算机硬件和算法技术取得了重大进展,这就使我们能够在深度学习方面取得一些重大突破。因此,我们目前正在开发情感计算和软件程序,它们能够识别我们的情感和意图,并做出相应的反应。”

老龄化的加剧和劳动力的萎缩使日本在社交机器人技术方面取得重大进展。日本理化学研究所和住友理工株式会社共同研发了一款名为“熊护士”的护理机器人。这款机器人看起来像一只高大的白熊,它不仅能把病人从床上抱起来,还可帮助病人活动四肢。它既强壮又温和,能给病人以安全感,还可以和病人交流互动。

在这个机器人能够做越来越多事情的世界里,我们人类又能做些什么呢?领导者应该怎样建立一支综合团队,使其能够在急剧变化的商界既保持竞争力,又保持高效和理智呢?

我在12岁时就开始对此有所思考。我生活在华盛顿特区的郊区,从小就喜欢和爸爸一起读科幻小说。我喜欢读《安德的游戏》

(*Ender's Game*)这套丛书,而爸爸则特别喜欢《星际迷航:下一代》(*Star Trek: The Next Generation*)。一天,我们驱车一个多小时穿越两个小镇,去参观世界未来学会总部。在那里,我们了解到人们对即将到来的21世纪生活的预测。我最喜欢的一项发明叫互动电视。它是一种可以拿在手里的迷你型电视,你可以通过它选择你想听的摇滚歌曲或者观看你喜欢的电影。像1988年时的那种守在收音机前几个小时以期听到播音员播放麦当娜最新歌曲的时代已一去不返,按需即时得到娱乐的想法是极具诱惑力的。这种想法让我着迷,那时我决定长大后要成为一名未来主义者,或者成为一个能够基于当前趋势预测未来的人。

当然,世界未来学会的预测是正确的。互动电视是智能手机的前身,如今几乎我们每个人都有一部这样的智能手机。而我也如愿以偿地成了一名未来主义者。然而,这却需要我重新审视自己。就像现在的领导者需要重新审视他们自己才能引领企业朝着正确方向迈进那样,我也需要朝既定目标前进。

从西北大学毕业后,我就职于纽约的一家大型公关公司。我花了几年时间才了解了这一行,并且意识到我并不适合这一行业。这一行业竞争激烈、压力大、工作时间长,老板也不喜欢我这样的员工。我想成家,想拥有一份有足够的时间陪伴我未来孩子们的事业。于是我就慢慢地筹办自己的咨询公司。在此期间,我也写了几本书,并通过做志愿者免费积累了一些工作经验。2008年,当我的第一个孩

子出生时,我便毅然决然地决定开展自己的业务。

如今,我成为未来主义者的梦想已成为现实,同时,我也成为一名真正的21世纪员工。在过去的6个星期里,我为12个客户提供过咨询服务,加入了4个虚拟团队,还在半夜召开过2场电话会议。我通常会预测我的客户需要什么,并在他们发现问题之前将那些问题解决掉。我密切关注市场的发展,以便在必要时能迅速调整工作重心。

当我不知道该如何做一些别人交代的事情时,我会在大型开放式网络课程平台慕课(MOOC)上学习。最重要的是,我会重点教一些企业如何为企业自身和员工服务。

我们并不是被动地等待事情发生,相反,我们往往事先了解工作环境,并采取措施使之朝着对我们有利的方向发展。我们会考虑在企业内可能会发生什么样的事情,并且调整我们的目标,以做到有备无患,然后立即采取行动,并在前进的道路中不断更正错误。

这正是我们打算做的事。本书将用九章的篇幅来探讨人口构成、科技进步、工作架构、组织优先权、领导模式、个人职业道路和人类在未来几年所起的作用。在论述时,本书参阅了有关文献资料,借鉴了我对商业圆桌会议、德勤会计师事务所、管理收购合作伙伴公司(MBO Partners)及德锐大学职业咨询委员会等组织的研究成果,引用了有关案例、专家访谈和趣闻逸事。我希望本书能在贵公司迈向21世纪中叶之际,激发你的好奇心、创造力、创新性和乐观精神。

本书将介绍以下内容：

第一章将探讨人口结构的变化、“婴儿潮一代”带来的劳动力数量的增加、劳动技能的下降、跨国劳动力的崛起和全球人才库的建立。

第二章将讨论自动化和人工智能在 21 世纪的企业中所起的作用。

第三章将探究在未来 15 年内人类职业的变化，思考如何确保人类能够像机器一样具有出色的协作能力，以及领导者该如何鼓励员工学习新知识，以确保企业的发展与时代同步。

第四章将重点关注联合办公、弹性工作制度、虚拟团队或群体，以及诸如增强现实、虚拟现实和远程呈现等远程访问技术的引进。

第五章将对促进全球就业增长的因素进行调查，调查雇主和雇员对合同工感兴趣的原因。

第六章将讨论帮助领导合理用工的职业个性化、跨职能发展以及工作或生活中的可穿戴设备。

第七章将深入探讨促使企业长期成功的文化因素，并指出 21 世纪的理想员工应具备什么样的素质，包括如何在员工生命周期的诸阶段开展有意义的互动活动，并利用这些互动活动来提升员工对企业的参与度和工作效率。

第八章回顾企业中指挥控制型的领导风格向更透明、更灵活、更扁平的领导风格的转变进程，以期更好地适应 21 世纪中期企业发展

的需要。

在最后一章,本书将重点关注企业的品牌设计、道德建设、组织剧变和扩张等核心问题。到2030年,企业的领导者必须面对劳动力现状并携手共对。

我将在每一章分析两个案例或问题,旨在让读者了解如何使抽象想法在现实商业领域实现。每章结尾都有一个供你思考的行动计划,以便你为筹建21世纪的团队和组织做好准备。

请记住,创造未来的是我们,而非计算机科学家和工程师。让我们行动起来吧!