

# VUCA

## 「乌卡」时代 打造职场续航力

CAREER SUSTAINABILITY IN THE VUCA WORLD

招商信诺人寿2020中国健康指数白皮书





## 卷首语

招商信诺人寿  
总经理兼首席执行官

赖军

“信诺全球健康指数调研”自2015年发起至今，已迈入第6个年头，调研范围逐年扩大，现已覆盖了全球20余个主要国家和地区。作为“信诺全球健康指数”的重要部分，招商信诺人寿连续第三年发布中国“年度健康指数白皮书”，从身体状况、家庭生活、人际交往、财务状况和工作状态五大领域深入洞察人们的健康度和幸福感，希望在指引自身发展的同时，也能为各行各业的企业和管理者提供有益的借鉴。

一直以来，招商信诺人寿始终坚持“以客户为中心”的经营理念，在健康领域精耕细作，以保险保障为核心，构建了整合式的健康管理方案，进而打造了我们在该领域的差异化优势。实现这一切的前提就是我们对公众需求的持续聆听，并将之融入公司经营中来，不断提升我们的客户服务能力；也因此，我们在2019年获得了最佳健康保障创新保险公司的荣誉，并在2015-2020年间连续六年上榜年度稳健经营保险公司，且在最近两年均入选中国寿险十强，获得了公众和权威机构的认可。

2020是不平凡的一年，公共卫生危机改变了所有人的生活方式，让人们对身体健康保障的关注度在短短数月内爆发式增长。因此，本年度的“全球健康指数调研”尤为意义重大。针对疫情期间的特殊形势，本年度调研，我们采用了每两月间隔式问卷调查的方式展开，即在2月、4月、6月、8月、10月，在8-19个国家和地区进行调研，通过对比疫情前、中、后期数据，持续跟踪和了解不同阶段下疫情对人们日常生活和健康意识的影响。

尽管面对未来重重不确定性，中国整体人群压力加大，但总体健康情况依旧乐观，较去年有所提升，在所调研国



家中位于前列。4月疫情期间，中国总体健康指数略有下降，6月随着疫情结束，指数反弹回升，10月总体健康指数回升至66.4，高于疫情前水平。在今年所有压力来源中，工作压力不出意外排名榜首，其源头是对不确定性的担忧，以及由此引发的财务不稳定和对健康的焦虑。

基于这些发现和洞察，招商信诺人寿联手全球管理圣经《哈佛商业评论》推出2020年度健康指数白皮书。招商信诺人寿在中国市场运营管理和服务大型企业上具有丰富经验，而《哈佛商业评论》是汇聚全球管理和职场领域专业知识和研究的杰出平台。我们希望两者的强强联手，能给职场人士、雇主和组织提供宝贵方法及经验，以应对VUCA时代下的挑战。

基于调研数据的发现，为本白皮书献言献策的专家学者建议，面对不确定的未来，打造职场“续航力”对雇员职场生涯的健康持续发展尤为重要，而企业的投入发挥着关键作用。企业须借助科学知识和方法，帮助员工管理压力和情绪，平衡工作和生活，打造赋能型、幸福型、包容型组织，从而使企业更好地创造价值和履行社会责任。这也是招商信诺人寿一贯践行的使命——帮助更多的人更健康、更幸福、更有保障。

健康指数年度调研可以帮助招商信诺人寿深入洞察客户需求，打造更为定制化的解决方案，为新常态下的美好生活保驾护航。我们也希望，这本白皮书能为各行各业的企业和管理者提供更多价值和灵感，助力实现“健康中国”的国家战略大计。





## 致辞

黑天鹅事件频发的2020年，面对动荡不安、复杂且模糊的外部环境，不确定性成了整个社会的关键词。在激烈多变的市场竞争形势下，企业面临着前所未有的生存压力，也使得焦虑、压力等复杂情绪充斥在所有职场人的工作和生活中。尤其是当远程办公、人机协作、延迟退休等新的趋势来袭，现代职场人迎来了史无前例的冲击。

人们不得不开始思考：如何拥抱变化、重塑自我，才能在未来的职业竞争中立于不败之地。毕竟，当前职场的这种真实现状无法回避。如果不及时调整，职场人很容易就在困境中迷失方向，甚至一蹶不振。

好在挑战和机遇往往是一体两面。当我们在讨论当下充满不确定性的职场环境时，也应该看到其中孕育的成长机会，从中寻找确定性。正如《反脆弱》一书的作者塔勒布所言：出于习惯，人们可能常常关注随机性或者波动性所带来的负面效应；而实际上，我们要能够看到波动性所带来的积极效应，更多去关注生活中反脆弱的东西。不仅不害怕波动性和变化，更要能从中看到机遇。

为此，招商信诺人寿和《哈佛商业评论》中文版联合推出此本白皮书，希望通过解读2020职场健康指数及变化趋势，从退休延迟、远程办公新常态、职场内卷焦虑以及财务压力等维度进行全面分析，给出组织和个人应对未来职场不确定性的建议和代表性案例，为职场人在VUCA时代提供续航动力。

从组织角度来说，未来的组织需要更加重视员工身心健康和福祉的重要性，助力员工管理压力和情绪，平衡好家庭和工作；将员工视为战略资源而非成本来源，尊重个体智慧，重视团队合作；创造鼓励员工学习的文化，并且针对环境的变化为员工提供技能再培训；设计更加扁平化的结构，鼓励创新，提供试错的机会，调动人的积极性。

当然，更重要的是，个人要面向未来的职场要求，努力提高自己的敏捷性，随时做好转型准备。根据世界经济论坛的研究，未来工作最急需的能力包括分析能力、主动学习能力、复杂问题解决能力、批判性思维、创造力、领导力和社会影响力、技术的应用和开发能力、韧性、抗压能力和灵活性、推理能力以及情绪智力等。职场人都应该以此观照自身，发现薄弱之处，逐步确立自我转型的目标。

后疫情时代的诸多不确定中，存在的最大确定性就是：每个人都拥有发展自我潜能的可能。挖掘和磨炼核心竞争力，寻找更能实现自身价值的组织或平台，让自身价值最大化，是未来对每个职场人的要求和考验。

《哈佛商业评论》中文版执行出品人

齐馨

# 「乌卡」时代

一个不确定的、变幻莫测的年代

**V**olatility 易变

**U**ncertainty 不确定

**C**omplexity 复杂

**A**mbiguity 模糊





# 目录 Contents



## 数说

01 - 10

2020中国健康指数调研

- 2020年中国健康指数概述
- 2020典型人群健康情况
- 职场压力与职场健康援助

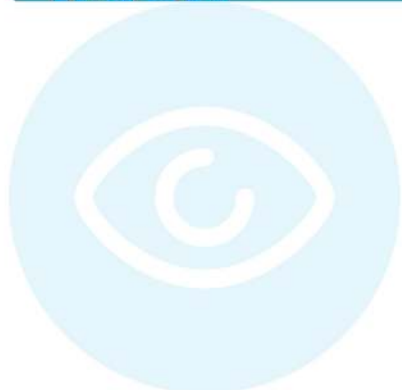


## 洞见

11 - 16

2020中国职场五大趋势

- 工作和财务双压下的职场内卷化
- 居家和远程办公常态化
- 职业女性职场家庭两端承压
- 经济下行，财务压力加剧
- 疫情下的新常态，全面身心健康保障需求凸显

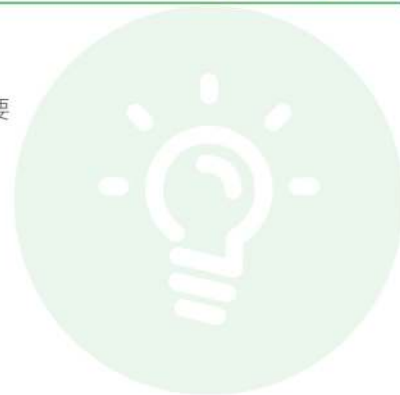




## 聚光灯

17 - 28

- 当职场风波不定，赋能型组织和职场续航力有多重要
- 远程办公助力改善“时刻在线”职场人生
- 挑战升级，职业女性如何排除万难？
- 动荡年代，职场人该如何守护“钱袋”？
- “打工人”职场能量，构建职场续航力



## 经验

29 - 35



- 招商信诺人寿企业健康福利服务：助力企业为“打工人”纾压
- 不确定时代：永葆长期动能、重塑职业生涯的策略







# 数说

## 2020中国健康指数

2020年中国健康指数概述

2020典型人群健康情况

职场压力与职场健康援助







## 2020中国健康指数调研

“信诺全球健康指数调研”自2015年发起，通过问卷调研的方式，在全球23个国家监测和研究人们对于身体状况、家庭生活、人际交往、财务状况和工作状态五大领域的自我观察与自我认知，综合得出年度健康指数。

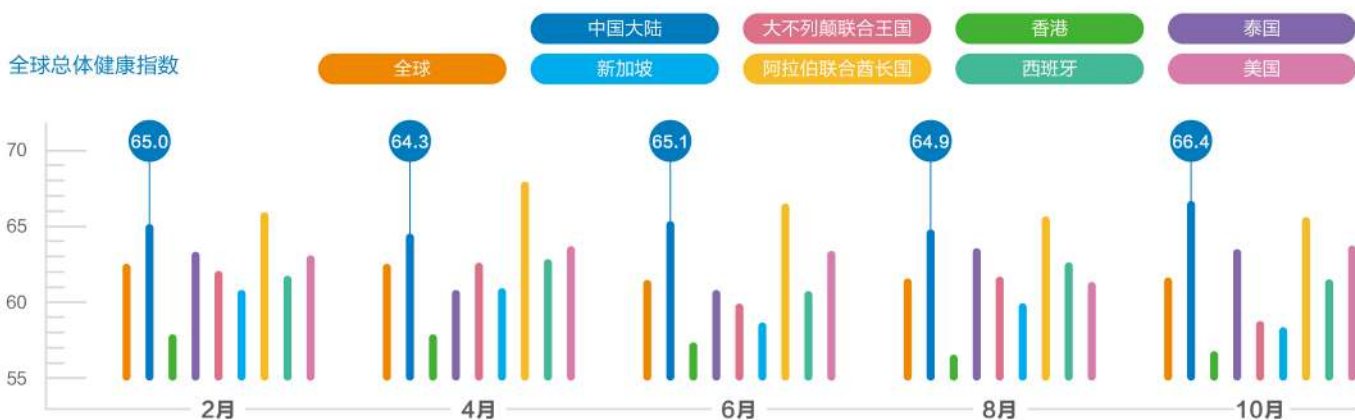
2020年的调研覆盖全球8到19个主要国家和地区，其中，占比高达90%的雇员群体成为调研中最重要的受访者群体，也让本数据报告成为企业了解雇员健康状况的重要依据。相比往年的单一时间段调研，今年的调研分为五个时段展开，分别在2月、4月、6月、8月和10月，对疫情前、中、后期的健康指数变化情况进行了持续追踪调研。同时针对当前社会的热点问题，增加了雇员群体希望从雇主处得到的健康援助、在家办公、远程医疗状态的调研，帮助企业更好地了解员工的健康诉求。

\*本文数据来源：招商信诺人寿2020中国健康指数调研，信诺2020全球健康指数调研

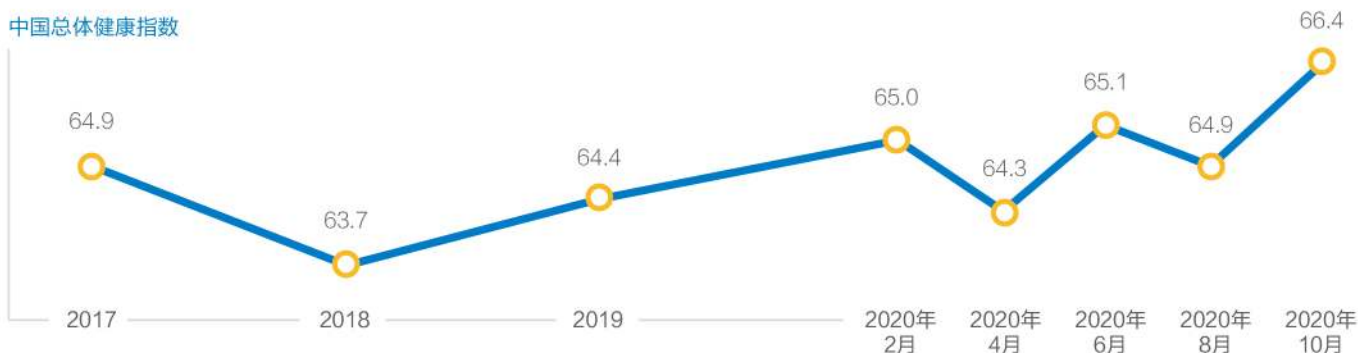


### 1. 2020年中国健康指数概述

2020年2月调研数据显示，中国大陆地区的总体健康指数较上年提升约0.7%，达到65.0，高于全球平均水平，也高于前三年的表现。疫情中4月指数短暂下滑后，随复工复产、人民正常生活的恢复，指数开始回升，至8月中国大陆总体健康指数已排名全球第二，10月跃居第一。超过疫情前水平，达到近年来的峰值，表现乐观。

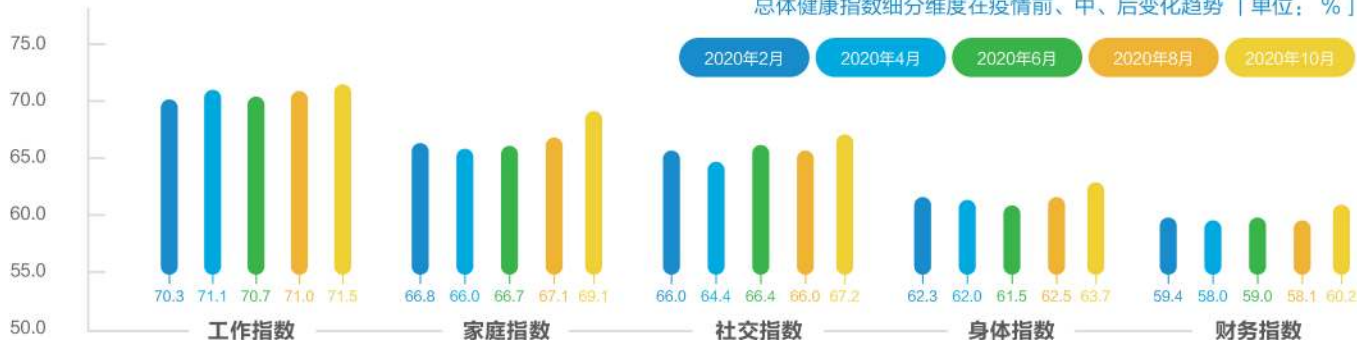


2月调研覆盖19个国家/地区；4月基于疫情影响，调研覆盖8个国家/地区；6-10月11个国家/地区，此处仅对重叠的8个国家/地区总体健康指数做展现。



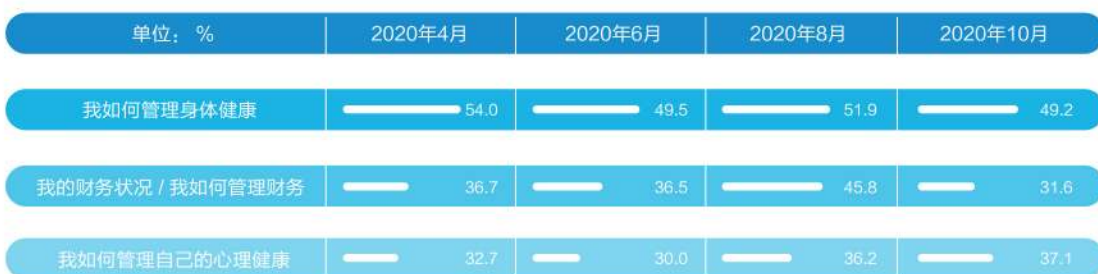
从五大健康指数维度来看,疫情爆发期的4月,除了工作健康指数外,其他健康指数均有不同程度的下降。而随着疫情的平稳、疫情相关限制逐渐解除,多项指数反弹回升。8月和10月,各维度健康指数均已高于疫情爆发前水平,家庭健康指数上升幅度尤其明显,但财务健康指数恢复速度略显缓慢。

总体健康指数细分维度在疫情前、中、后变化趋势 [单位: %]



新冠病毒会以什么方式改变您的生活?

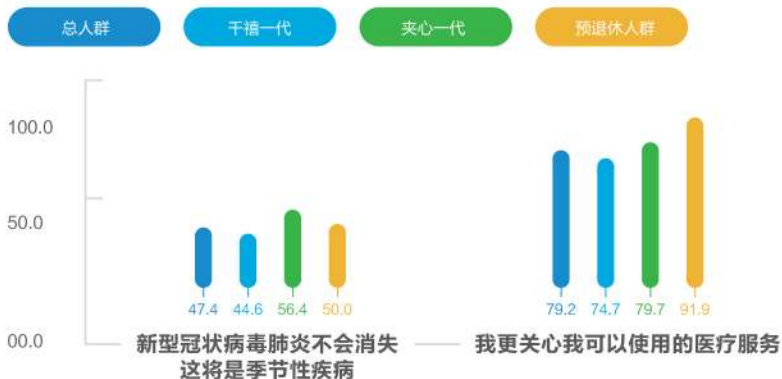
经历了这场疫情后,人们更加深刻地意识到身体健康、心理健康与财务健康的重要性,因此更重视管理健康和财务状况。



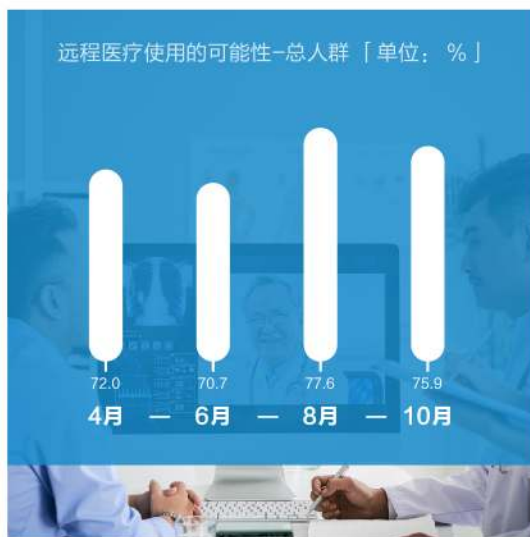
### 新冠病毒疫情后的新常态

人们对于新冠病毒肺炎是季节性疾病的观点认同度较高,也因此更关心可以使用的医疗服务,这一现象在预退休人群中更加显著。其中,远程医疗的使用需求有增长的趋势。

新冠病毒肺炎的关注点和信息传达



远程医疗使用的可能性-总人群 [单位: %]



## 2. 2020典型人群健康情况

本次调研,招商信诺人寿以年龄为依据,将被调研人群分为千禧一代(25-34岁)、夹心一代(35-49岁)、预退休人群(50岁以上),纵览各类人群的健康情况。同时,招商信诺人寿也特别关注雇员和职场女性群体的健康表现。

(各典型人群在2-10月疫情前、中、后的各健康指数维度表现出来的趋势较为一致,故采用2020年2月份的数据进行解读)





2020年2月的首次调研显示，千禧一代健康指数较为乐观，各维度健康指数情况均明显高于上年。

以年轻为优势，千禧一代的身体健康各项指标均高于其他人群，对工作、财务健康更自信，他们有更多的社交场景和更广的交友面，陪伴家人的时间、家庭关系融洽度也更高。

但值得注意的是，千禧一代压力发生率高于其他人群，工作压力尤其明显。另外，他们的孤独发生率也高于其他人群。

2020年2月千禧一代总体健康指数分维度表现

	总体健康指数	身体健康指数	社交健康指数	家庭健康指数	财务健康指数	工作健康指数
2020年	68.6	66.0	69.3	69.2	69.2	72.6
较2019年	↑ 3.4	↑ 2.6	↑ 4.2	↑ 3.9	↑ 3.9	↑ 3.3

夹心一代在健康指数各维度虽均有小幅提升，但总体工作压力较大，更为焦虑。

他们上有老，下有小，处于双重重担的夹缝中，无法很好地平衡工作与生活，身体与家庭健康指数受到影响。他们留给自己的兴趣和与朋友聚会的时间更少，社交健康指数也低于千禧一代。此外，他们对医疗健康支出、紧急财务保障、退休养老金等问题感到更加焦虑。

2020年2月夹心一代总体健康指数分维度表现

	总体健康指数	身体健康指数	社交健康指数	家庭健康指数	财务健康指数	工作健康指数
2020年	64.6	61.5	65.2	66.7	59.3	69.4
较2019年	↑ 1.5	↑ 0.9	↑ 1.2	↑ 2.0	↑ 1.3	↑ 1.8

预退休人群各维度健康指数均出现下降情况。其中，身体与财务健康指数下滑较为明显。

预退休人群虽然现阶段工作、财务状况良好，但对未来的信心较低，尤其在自己/家人的教育经费支出、保持目前的生活水平等方面更为焦虑。

2020年2月预退休人群总体健康指数分维度表现

	总体健康指数	身体健康指数	社交健康指数	家庭健康指数	财务健康指数	工作健康指数
2020年	62.9	60.2	64.4	65.6	58.2	69.5
较2019年	↓ 2.6	↓ 3.8	↓ 1.6	↓ 1.7	↓ 3.2	↓ 2.3

如果将视角聚焦到雇员人群，数据显示，从总体上看，雇员人群健康指数稍高于总人群，各项细分健康指标均高于总体人群。

2020年2月雇员人群总体健康指数分维度表现

	总体健康指数	身体健康指数	社交健康指数	家庭健康指数	财务健康指数
雇员人群	65.9	63.0	66.5	67.2	60.3
较总体人群	↑ 0.9	↑ 0.7	↑ 0.5	↑ 0.4	↑ 0.9

但需要关注的是，雇员人群的压力指数也高于总体人群，在预退休人群中，这一现象更为明显。

总体人群与雇员人群压力指数对比 [单位：%]



在职场中，女性在各细分维度的健康指数均高于男性。相比男性，职场女性更偏好灵活安排在家办公，因此也认为时刻在线的企业文化更为普遍，但其所面临的不可控压力是职场男性的近两倍，孤独的发生率也比男性高出3%。

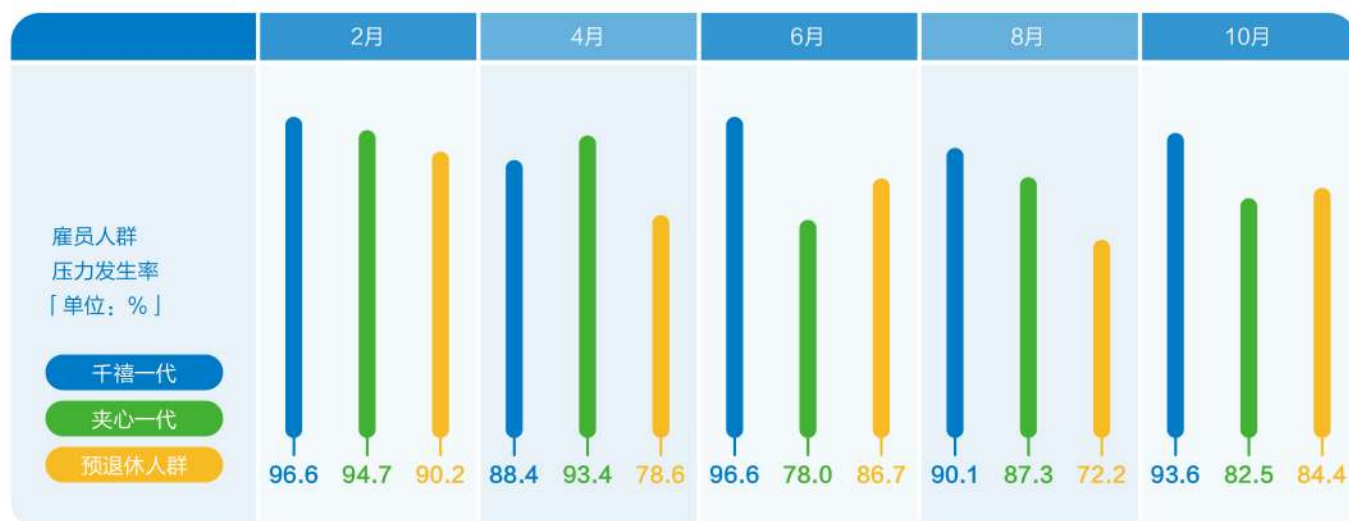
2020年2月女性总体健康指数分维度表现

	总体健康指数	身体健康指数	社交健康指数	家庭健康指数	财务健康指数	工作健康指数
女性	67.9	65.3	68.1	68.9	62.1	72.2
较男性	↑ 4.0	↑ 4.4	↑ 3.1	↑ 3.3	↑ 3.4	↑ 3.7

### 3. 职场压力与职场健康援助

压力成为2020年度不可避免的关键词。2020年2月的数据显示，今年中国整体人群压力的发生率高达92.4%，较上年增长约6.1%。其中，可控压力比例约为88.5%，不可控压力约为6.1%，较上年均有所上升。但随着疫情的发展和工作的重启，人们在经历巨变后，更能认清生活的本质，总体人群及分人群的压力水平开始恢复，并低于2019年水平。但是职场人群在2020各阶段的压力发生率均高于总人群，千禧一代全年的压力指数大部分显著高于夹心一代和预退休人群，值得关注。

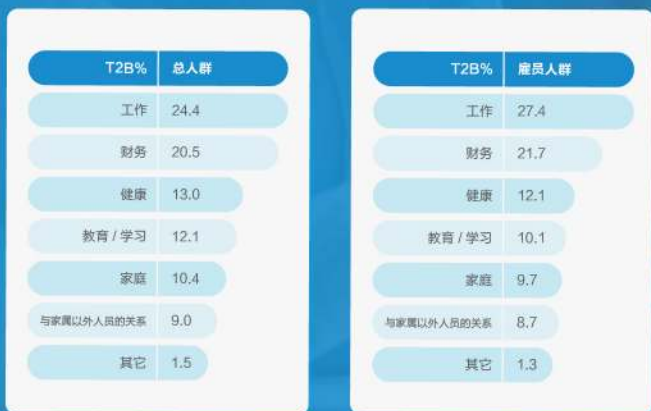
2020年2月整体人群压力发生率





### 主要压力来源

在所有压力来源中，工作压力不出意外地排名榜首，财务压力紧随其后，这一点在雇员人群中表现得更为明显。健康压力也不容忽视，特别是人们在经历了疫情后，2到8月，健康压力持续攀升，预退休人员尤其是如此。



### 雇员人群压力来源

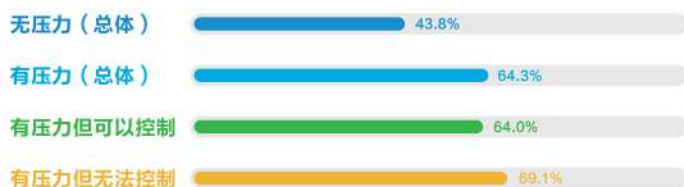
	千禧一代				夹心一代				预退休人员群			
	2月	4月	6月	8月	2月	4月	6月	8月	2月	4月	6月	8月
工作	29.4	42.1	24.4	22.7	25.7	20.3	29.9	23.3	16.1	5.6	7.7	7.0
财务	17.0	21.1	22.1	21.3	24.3	30.5	20.6	15.5	18.9	33.3	25.6	11.6
健康	8.0	7.9	23.3	12.0	14.7	15.3	15.9	18.1	22.2	33.3	25.6	46.5
教育/学习	11.4	5.3	12.8	18.7	9.9	6.8	9.3	18.1	5.0	5.6	2.6	4.7
家庭	14.9	10.5	8.1	8.0	7.6	13.6	5.6	6.0	11.1	11.1	5.1	14.0
与家属以外人员的关系	13.5	5.3	5.8	6.7	7.3	3.4	5.6	6.9	6.9	0.0	0.0	4.7
其它	1.7	2.6	1.2	0.0	1.0	0.0	5.6	1.7	2.2	11.1	25.6	0.0

### “时刻在线”企业文化是否普遍



工作压力方面，受到疫情影响，远程办公比例明显提升，客观上加速了“时刻在线”文化的普及，也为雇员群体带来新的职场压力。数据显示，当下“时刻在线”现象非常普遍。值得关注的是，“时刻在线”文化与人群压力呈现明显的相关关系。在感受到压力的人群中，64.3%的被访者所在公司存在“时刻在线”现象，而在无压力人群中这一比例降低至43.8%，千禧一代“时刻在线”的比例和压力感成正比，为职场人群最高。可见，“时刻在线”是雇员工作压力的重要影响因素。

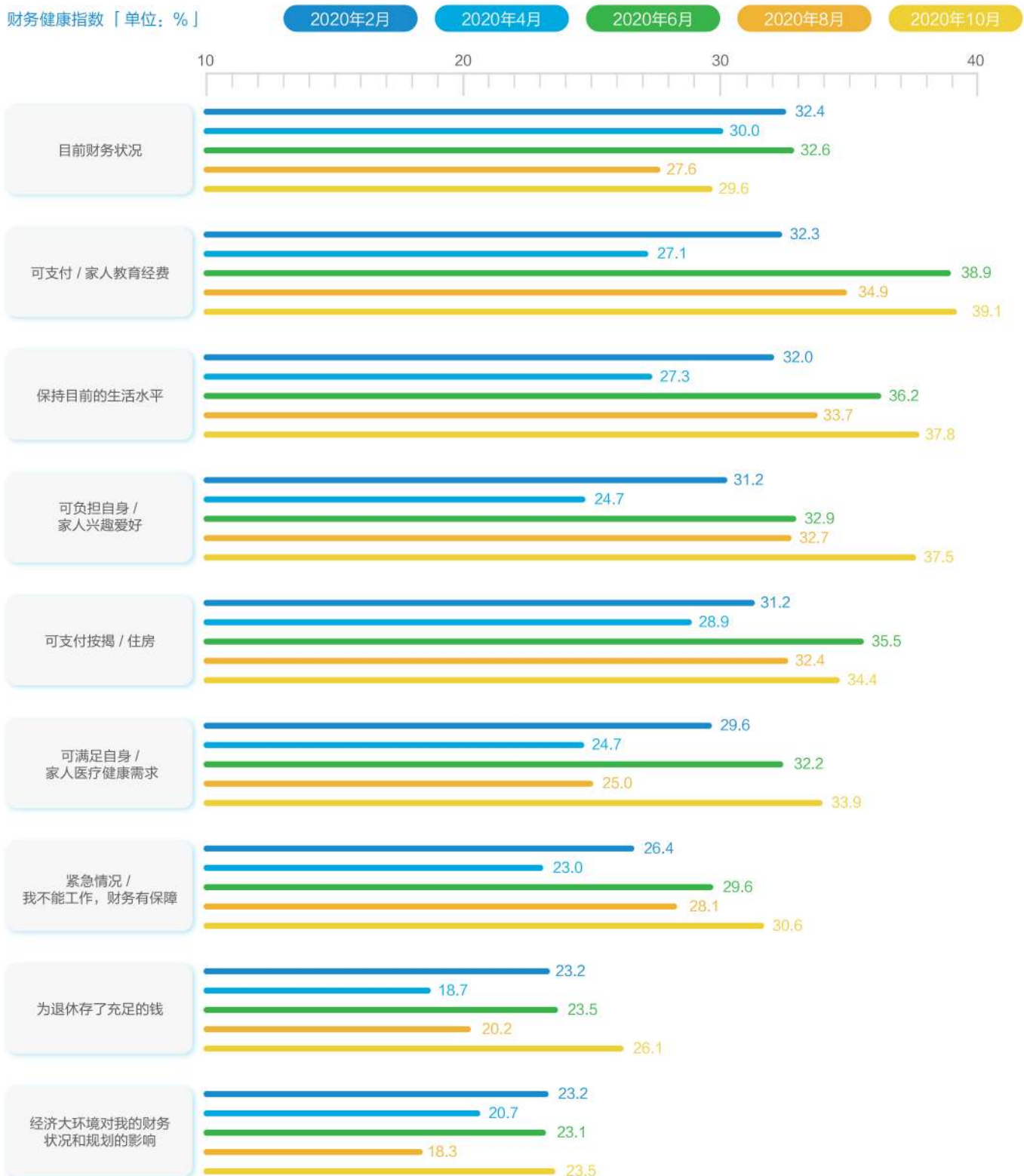
### “时刻在线”文化在不同压力人群中的普遍程度



财务压力方面，从总体上看，中国人的财务健康指数在疫情爆发期 4 月到 8 月波动下滑，财务信心相对低迷，多数维度的财务健康指数下降，退休保障、经济大环境对财务状况和规划的影响、紧急情况下的财务保障等话题成为让人焦虑的话题；10 月财务健康指数有所上升，略高于疫情前。



财务健康指数 [单位: %]





雇员人群的财务健康情况好于总体人群，但从数据上看，雇员人群中的夹心一代与预退休人群的财务健康情况明显低于千禧一代，夹心一代的财务健康指数尤为低迷，因对未来经济环境、退休和突发事件等未来不可预期事件的处理能力信心不足，引发现时的焦虑，带来的压力也更加明显。

雇员细分人群财务健康指数（2020年2月）

T2B (%)	雇员人群	千禧一代	夹心一代	预退休人群
目前财务状况	34.3	39.0	31.2	38.5
可支付自身 / 家人教育经费	34.6	40.7	35.0	25.2
保持目前的生活水平	33.6	38.6	33.0	29.4
可负担自身 / 家人兴趣爱好	32.8	38.6	32.7	25.9
可支付按揭 / 住房	34.1	39.0	33.2	35.0
可满足自身 / 家人医疗健康需求	30.8	36.6	28.0	28.7
紧急情况 / 我不能工作，财务有保障	27.8	34.2	23.7	29.4
为退休存了充足的钱	24.3	31.5	19.6	26.6
经济大环境对我的财务状况和规划的影响	24.9	31.2	21.7	21.7

### 疫情中后职场健康指数回升因素

4月疫情爆发期间，职场人群与同事/上司的关系改善，工作稳定、工作强度/时间合理满足度上升明显，这些因素拉动工作健康指数的上升。6-10月后疫情时期，工作压力持续下降，其他维度满足度反弹回升，其中与同事关系、与上司关系明显高于疫情前。

T2B (%)	2020年2月	2020年4月	2020年6月	2020年8月	2020年10月
我与同事保持良好关系	77.1	78.3	81.3	82.3	86.1
我工作稳定	73.9	76.9	74.7	78.2	77.5
我与上司保持良好关系	71.9	74.4	72.3	72.0	77.6
我的工作强度 / 工作时间合理	71.2	75.4	74.3	71.3	73.6
我能够在工作和生活间保持平衡	71.1	68.5	69.5	72.8	72.1
我有机会学习和成长	61.4	63.8	69.1	65.1	64.5
我的事业发展良好	59.5	56.9	59.9	54.8	61.6
我有工作压力	58.3	57.7	57.2	55.9	52.5
我对薪资 / 工作福利很满意	44.0	43.8	46.8	46.0	45.3

当职场压力成为普遍的社会现象，也引起雇主的关注，并开始采取必要的行动。部分雇主企业正在向雇员提供压力管理援助支持。调查中，近七成雇员表示接受过雇主提供的压力管理援助支持，比2019年提升6个百分点。这种支持的形式包括灵活安排办公场景、举办运动类活动、提高子女/父母福利等。



从雇员角度出发，他们更希望获得的职场支援是扩大健康保险范围、了解和关心我、灵活的工作地点/时间。这与雇主目前提供的职场支援仍有较大差距，尤其在扩大健康保险范围、了解和关心我方面，雇员期望与雇主行动的差距颇大。

期望雇主提供的压力管理支持



期望从雇主处获得的福利支持



员工期望的支持与雇主目前提供的服务之间差距-雇员总人群「单位：%」







# 洞见

## 2020中国职场五大趋势

- 工作和财务双压下的职场内卷化
- 居家和远程办公常态化
- 职业女性职场家庭两端承压
- 经济下行，财务压力加剧
- 疫情下的新常态，全面身心健康保障需求凸显







## 2020中国职场五大趋势

持续的经济下行周期，国际形势的风云变幻，突如其来的疫情，让2020年的职场之路越发波动不安。从“内卷”元年“到打工人”的火遍全网；从“后浪”到“三十而已”……无论是千禧一代、夹心一代、还是预退休人群，都深刻感知到，职场已经走入了愈发动荡、不确定、复杂和模糊的VUCA时代。

然而，不确定的新常态，也意味着机遇与风险同在。在经历了众多不确定事件后，中国大陆地区的总体健康指数和职场人群健康指数依旧乐观，名列世界多国前列，中国雇员人群健康指数，甚至稍高于总人群。而以年龄为维度的分群体表现中，千禧一代职场人的工作健康指数明显高于夹心一代和预退休人群，夹心一代和预退休人群的工作健康指数基本持平。这反映出不同类别人群对工作及财务方面的未来预期，会对健康指数产生一定的影响。

本白皮书通过解析中国职场健康指数，总结出2020年度中国职场五大趋势，帮助组织和个人了解的职场挑战，以根据自身具体情况做好应对准备。

### 一、工作和财务双压下的职场内卷化

2020年健康指数调研结果显示，尽管受到众多不确定因素的冲击，但得益于有效的抗疫举措和及时复工复产，中国大陆地区的工作健康指数从2月份的全球排名第六位提升至6月份的第二位，并在8月和10月的调研结果中稳居第二位。疫情后同事及上司之间的良好关系，中国社会经济发展带动的相对稳定工作环境，也让工作健康指数迅速回升。按不同人群维度来看，拉升总体工作健康指数的主力是中国千禧一代。他们的工作健康指数明显高于夹心一代和预退休人群。千禧一代是互联网时代的原住民，在职场上具有更强的学习能力和适应性，在学习和成长机会、事业发展、薪资/福利满足度等方面明显高于夹心一代和预退休人群。虽然中国职场总体情绪基调乐观，但员工对工作压力和薪资福利的满意度指数依然较低（见图）。

雇员人群工作健康指数表现

T2B (%)	2020年2月	2020年4月	2020年6月	2020年8月	2020年10月
我与同事保持良好关系	77.1	78.3	81.3	82.3	86.1
我工作稳定	73.9	76.9	74.7	78.2	77.5
我与上司保持良好关系	71.9	74.4	72.3	72.0	77.6
我的工作强度/工作时间合理	71.2	75.4	74.3	71.3	73.6
我能够在工作和生活间保持平衡	71.1	68.5	69.5	72.8	72.1
我有机会学习和成长	61.4	63.8	69.1	65.1	64.5
我的事业发展良好	59.5	56.9	59.9	54.8	61.6
我有工作压力	58.3	57.7	57.2	55.9	52.5
我对薪资/工作福利很满意	44.0	43.8	46.8	46.0	45.3



今年中国 2 月份的压力发生率超过 92%，较上年增长 6%，疫情中后期持续下降至 86%，与 2019 年持平。在所有压力来源中，工作压力不出意外的排名榜首，其次是财务和健康压力。从人群维度来看，夹心一代比预退休职场人面对的工作压力要大得多。他们在职场上也不敢辞职、不敢犯错。因为上有老下有小，对满足自身 / 家庭医疗健康需求、紧急情况、退休的财务保障规划都比较焦虑。一方面，一半以上的人认为自己有工作压力，但却没有机会获得学习和成长，为未来的事业发展感到焦虑；另一方面，六成人对自己的薪酬不满意，仅有五分之一的人觉得自己为退休存了足够的钱。“工作重复没有意义”、“收入与付出不成正比”、“时刻在线的工作状态”，工作和财务双压下的这“三座大山”在持续加剧职场内卷化。

## 二、居家和远程办公常态化

本次调研数据显示，新冠肺炎疫情期间，中国企业允许员工在家办公的比例都比较高。从总体上看，6 月在家办公的比重上升明显，8 月基本与 6 月持平，最高峰时接近七成。但随着疫情的结束，居家办公的比例降至不足四成，但偶尔居家办公的频率依旧很高。

分群体看，千禧一代在家办公的比重最大，预退休人群相比其他群体更偏好办公室办公。因为与预退休人员相比，千禧一代更惯于使用智能手机，也能更快速掌握远程办公所需的新技术。技术上的壁垒，让预退休人群对远程办公等新工作方式接受度偏低。

疫情下加速的技术进步也让时刻在线企业文化更为普遍，在千禧一代人群中普及率尤其高，夹心一代和预退休人群也面临类似问题。在感受到压力的群体中，近七成人认为其公司奉行“时刻在线”的企业文化。随着压力程度加深，时刻在线的企业文化比重也增大；可以说，时刻在线企业文化是工作压力主要源头之一。



总体而言，大多数人仍然更喜欢在办公室工作，因为他们认为返回公司上班能让面对面的交流更有效、效率更高、与团队更好协作。但出于对共同工作空间感染冠状病毒、以及潜在发生再次爆发疫情的担忧，员工们对回到公司上班依然抱有一些顾虑。员工们也在调查中表现出了对获得公司福利支持的强烈需求和渴望。对来自公司支持排名前三的需求是：1. 扩大健康保险范围，2. 了解和关心“我”，3. 灵活的工作地点和办公时间。除了最直接的健康保障及真心的关怀外，对于移动通信技术带来的灵活办公需求也日益上升。



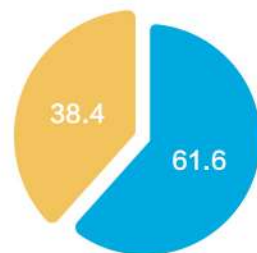
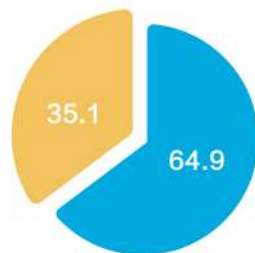
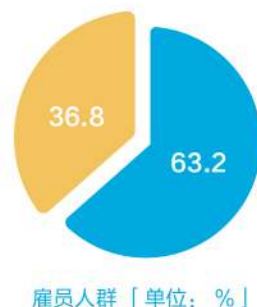
### 三、职业女性职场家庭两端承压

疫情大流行也让性别平等方面的努力遭遇巨大困难。在家工作对女性而言更是特殊挑战，因为她们已经在承担着更多照料家庭的责任——即所谓的“无形工作”。联合国妇女署副总干事安妮塔·巴蒂亚说，仅在2020年9月份，美国就有约86.5万名女性退出劳动市场，而男性只有20万。其中大部分原因是护理负担重，没有他人可与她们分担。疫情之前，在全世界每天160亿小时的无偿工作中，女性承担了约75%，是男性的3倍。疫情之后，职场母亲承受的冲击更为严重。今年7月《性别、工作和组织》上的一项研究也发现，在3月至4月之间，与职场父亲相比，职场母亲的工作时间减少了4到5倍，在职场上可能面临长期负面影响。

本年度健康指数调研也反映出类似趋势：中国职场女性所面临的不可控压力是职场男性的近两倍；正在经历时刻在线状态的职场女性比例比职场男性比例高3.3%，认为时刻在线企业文化普遍存在的职场女性，比男性高7%。

#### “时刻在线”企业文化

职场女性正在经历时刻在线状态的比列高于职场男性



在职场和家庭两端的重重压力下，与男性相比，职业女性更突出表现容易忘事、对喜欢的活动失去兴趣、发脾气、异常挑衅行为方面等症状；而且她们孤独的发生率也比男性高出3%。

### 四、经济下行，财务压力加剧

2020年中国财务健康指数与2019年基本持平，虽然全球排名比较靠前，但在经济下行、内外双循环、事业生活变数增加等多维度不确定因素影响下，财务信心总体呈现出低迷态势。

从负担住房、应对紧急情况和为退休准备等不同支出项目维度看，应对当前财务状况与教育经费支出的满足度并列第一，达32%，其他多数财务健康维度的满足度均有所下降而且水平偏低。

雇员人群的财务信心表现，与总人群情况无明显差异（如图）。

疫情爆发期4月，财务信心受到冲击，各细分维度均明显下降，其中教育经费支出、兴趣爱好支出、医疗健康支出、退休经济保障的满足度下降最多。

疫情结束8-10月，随着复工复产和政府出新经济政策的出台，经济逐渐回归正轨，人们的财务自信也随之回升，其中教育经费支出、保持目前生活水平、兴趣爱好支出满足度明显高于疫情前。但为退休存了充足的钱、经济大环境对我的财务状况和规划的影响以及紧急情况下的财务保障三项指标持续低迷，由此可见，职场人普遍财务压力主要来自对未来不可预期性的担忧。

雇员人群财务健康指数表现

单位 (%)	2020年2月	2020年4月	2020年6月	2020年8月	2020年10月
目前财务状况	34.3	32.3	33.5	28.4	30.8
可支付 / 家人教育经费	34.6	28.1	41.0	35.7	40.6
保持目前的生活水平	33.6	29.2	36.4	35.2	39.1
可负担自身 / 家人兴趣爱好	32.8	25.4	33.1	35.6	39.1
可支付按揭 / 住房	34.1	30.9	36.1	32.9	35.5
可满足自身 / 家人医疗健康需求	30.8	26.2	32.0	25.7	35.1
紧急情况 / 我不能工作，财务有保障	27.8	25.4	30.5	27.0	32.2
为退休存了充足的钱	24.3	20.0	23.0	20.3	27.2
经济大环境对我的财务状况和规划的影响	24.9	23.1	23.0	19.2	25.0



## 五、疫情下的新常态，全面身心健康保障需求凸显



疫情后多轮调研的结果显示，受访者深刻意识到健康的重要性，更重视身体健康的管理，对远程健康服务需求快速增加，核心服务为健康改善、及因压力增大所带来的心理健康支持。对雇主的期望增加，首要需求是扩大健康保险范围、了解和关心我、灵活的工作地点和时间，而夹心一代对心理健康支持的需求尤为强烈。

面对不断加剧的职场压力状况，部分雇主企业正在向雇员提供援助支持。调查中，近七成雇员表示接受过雇主提供的支持，比 2019 年提升 6 个百分点。这种支持的形式包括灵活安排办公场景、举办运动类活动、提高子女 / 父母福利等——在扩大健康保险范围、了解和关心我方面，雇员期望与雇主行动仍存在一定差距。

期望从雇主处获得的福利支持—雇员分群体

	千禧一代			夹心一代			预退休人群		
	6月	8月	10月	6月	8月	10月	6月	8月	10月
扩大健康保险范围	0.0	70.4	<b>65.4</b>	0.0	65.1	<b>71.5</b>	0.0	55.6	<b>71.9</b>
了解和关心我	58.6	71.6	<b>69.2</b>	59.1	67.5	59.9	60.0	44.4	53.1
灵活的工作地点 / 小时	56.3	63.0	56.4	53.0	70.6	53.3	60.0	47.2	<b>62.5</b>
冠状病毒检测的财务支持	50.6	59.3	<b>60.3</b>	56.8	62.7	<b>67.2</b>	66.7	47.2	<b>68.8</b>
错位轮班或开始和结束时间	55.2	60.5	51.3	51.5	57.9	<b>60.6</b>	53.3	38.9	46.9
心理健康支持	51.7	61.7	57.7	54.5	61.1	<b>60.6</b>	66.7	38.9	46.9
健康提示 / 保持健康或身体活动的培训	56.3	55.6	51.3	49.2	54.8	54.7	66.7	44.4	53.1
新技术或计算机系统升级以支持新的工作方式	54.0	55.6	55.1	46.2	51.6	51.8	60.0	38.9	56.3
支持虚拟会议	43.7	56.8	53.8	45.5	50.0	44.5	56.7	33.3	46.9

在疫情的大背景下，今年很多职场人的发展路径都经历了从停滞到重启再到振兴的过程。2020 年，我们见证了太多的“第一次”，所有人对健康、财富和工作都有了新认知。

以上职场五大趋势显示，对中国各行各业、各年龄层的职场人而言，工作、财务是主要压力来源。尽管调查反映出雇主所提供的压力管理援助比往年更加充分，但只有近四成被访者认为雇主提供了充分支持。无论从国内还是国外来看，能够全面为员工提供“走心”服务的企业比例都远达不到理想状态，企业可以通过寻找到可信赖的第三方服务机构，来进一步满足员工对身心健康保障的需求缺口，留住企业最宝贵的人力资产。





## 聚光灯

当职场风波不定，赋能型组织和职场续航力有多重要  
远程办公助力改善“时刻在线”职场人生  
挑战升级，职业女性如何排除万难？  
动荡年代，职场人该如何守护“钱袋”？  
“打工人”职场能量，构建职场续航力







## 当职场风波不定，赋能型组织和职场续航力有多重要

科技进步加速让现有知识经验保质期越来越短，职场需求和学校习得技能间差距加大，以新冠肺炎疫情为首的黑天鹅事件愈发加剧了未来职场的不确定性——从中国职场人的健康指数和满意度中可见一斑。

用风波不定来形容2020年的职场毫不夸张。新冠肺炎给各行各业都带来了影响。无论你是千禧一代、夹心一代还是预退休的职场人士，职业生涯都可能发生重大转折，甚至被颠覆重塑。招商信诺人寿与《哈佛商业评论》的弗朗索瓦·基诺等组织人力专家一起，破解VUCA时代组织和个人的职场求生续航之道。



### 职业续航力化解职业危机

在个人层面，1958年到1981年出生的人都会赶上60—65岁之间逐步递加退休的过渡期。以1982年出生的职场男士为例，要到65岁才能退休并开始领取养老金。如果他35岁时面临职场危机，转换跑道失败甚至失业，那么将面临长达30年的职业生涯动荡。

VUCA时代，在职业生涯中持续保持动能、延长职业道路和提高生存能力绝非易事。本年度白皮书中提出的“职场续航力”概念，适用于各年龄层职场人士达成该目标。职场续航力指持续学习、利用个人经验、热情和专长，在复杂多变及漫长的职业生涯中持续增长的工作能力。它能帮助你在自己的领域里成为公认的专家，逆转工作和机会的流动，让工作主动来找你。

在思考职业生涯的下半段和建立持续增长能力时，你需要牢记四个核心概念来重塑自己：创业精神、自信、终身学习、持续精进（详见“观点建议”职场续航力四核心）。

具备职场续航力意味着，当合适机会出现时，你可以毫不犹豫采取行动。专业知识的深厚根基，对自己领域的全面了解，加上不断壮大的人际网，会让工作自己找上门来。



### 打造不确定年代的赋能型组织

在组织层面，第四次工业革命正在持续影响未来工作环境。技能和职能在不断转变，团队在不断重组，种种变革使得技能培训成为了当前人力资源管理的一项重大挑战，也让打造赋能型组织成为未来所有企业的必修课。

正如 Thinkers50 排行榜最具影响力的管理思想家之一惠特妮·约翰逊所言，企业就像生态系统中的生物，要么成长要么走向死亡。员工在学习，企业就会成长。高速成长型员工是价值连城的资产，如果管理者希望企业高速成长，就要创建学习体系来支持高速成长的个体，允许他们共享专业知识，并进一步发展，公司能获得指数级收益。如果他们不再被工作所激励和吸引而被迫离职，把自己的学识带给竞争对手，对企业造成的损失也会是指数级。

除了赋能员工学习的平台和机会外，员工保留和成长的关键还在于企业对“我”的关注和了解，不仅要关注到企业的“我”，还需要关注到个人的“我”和家庭的“我”，帮助员工在各个角色里实现其担当，通过企业福祉给予个人健康和家庭幸福以必要且充足的保障，才能让“能”赋能有价值，让员工与企业共同成长。



## 招商信诺人寿：给赋能型企业领导者的建议



### 支持并教导成长型思维模式

领导者需要改变自身对员工成长的思维定式。人们在学习成长型思维模式时能更清楚地发现自我的提升机会，更愿意接受挑战而且在遇到困难时不退缩。所以领导者应让员工了解关于成长型思维模式的研究，以及业绩出色员工专注于工作并逐渐提升技能的故事。最后，在正式和非正式绩效考核中都表扬他们的努力学习。



### 提供赋能员工有效的成长工具

快速变化年代里，员工的技能也随时面临更新换代，打造学习型企业，利用有效成长工具引导员工成长，才能保证企业不被淘汰。如招商信诺人寿的E-learning线上学习平台覆盖几乎各个职能员工阶梯型成长的多阶段需求，定制多元的技能和管理工作方案，让学习分值与年度绩效考核挂钩，支持员工的个性化发展需求。



### 了解并支持个人及家庭中的“我”

每位员工都是独立的个体，并在生活中担任多种角色，这些角色穿插在一起，彼此影响。因此，企业不仅需要关注工作中的员工，更应该关注到个体的健康，并为其提供额外的健康保障和便捷的健康服务，甚至把这些福利覆盖其家人，免其后顾之忧，才能切实有效打造赋能型组织，实现企业和员工的双力续航。



### 帮员工为退休做好准备

为帮助员工应对财务上的不确定性，企业可以考虑为员工提供商业养老金，从而提高优秀人才的稳定性；还能丰富员工中长期激励约束机制，将企业长远发展与员工个人利益和员工价值贡献紧密相连，提升公司凝聚力。

## 《哈佛商业评论》：掌握职场续航力四核心



### 创业精神

你需要拥有创业者的思维，问问自己：谁是我的目标客户？我可以帮助他们解决什么问题？提供服务最有效的方式是什么？这些问题可以帮助你开始着手建立属于自己的“创业公司”，努力吸引机会并将它们化为成果。



### 自信

你新建的专业平台核心在于：独特的人生经历以及获得现有职位前的尝试和克服的困难。站在人生的十字路口时，你需要发掘和利用自己独一无二的经验；对自己的所知抱有信心，并在承担新项目过程中慢慢积累知识。



### 终身学习

保持领先的唯一方式是终身学习。方式有很多，比如阅读、收听有声读物，都可以照亮你前进的道路。你可以与那些能够明确自己通过做出何种努力来获取成功的人交谈，在你周围建立一个专业技能和实践的社群。还可以不断地试验和尝试新事物，只要能从中有所获，就不算失败。



### 持续精进

持续学习，并把试验的结果应用于你所建立的平台，不断进步、提升自己，获得“职业续航力”。正如谷歌X部门“登月”项目负责人阿斯特洛·泰勒在TED演讲中所言：积极怀疑所做的一切。也就是说，你要不断寻找更好的方法来完成手头上的事情。不管你自认在职业中有多优秀，积极怀疑总能让你找到更好的工作方式。





## 远程办公助力改善“时刻在线”职场人生

本次健康指数调研发现，时刻在线的企业文化非常普遍，尤其是在千禧一代人群中，可达到 87.5% 的普及率。但是，这并不意味着千禧一代是唯一受影响的人群。夹心一代和预退休人群面临同样的问题。总体上看，时刻在线意味着员工集中在下班后和周末处理工作。虽然理由不一而足，但这种工作模式迫使人们必须反复在工作和生活间进行选择 and 排序，结果就是“压力山大”。

在感受到压力的群体中，近七成人认为其公司奉行“时刻在线”的企业文化。随着压力程度加深，时刻在线的企业文化比重也增大；可以说时刻在线文化是工作压力源头之一。如果员工可以按自己意愿划分工作和生活界限，不仅有利于个人生活平衡，企业也能获益：包括更高的员工参与度、更开放的人际关系和更多成功路径。

远程办公在一定程度上可以完善时刻在线的工作形式，并提升效率。科技进步使大规模远程办公成为可能，而且今年的新冠肺炎疫情促使大多企业出于保护员工生命健康的考量，大规模实施居家办公。此外，这种灵活的工作方式更容易让员工平衡工作与生活，让人们从时刻在线状态中解脱出来。招商信诺人寿携手《哈佛商业评论》中文版，与哈佛商学院助理教授拉克希米·拉马拉杰探讨如何改善全时工作状态，更好地平衡工作与生活。

### 全民“时刻在线”的影响

所有企业都想要“理想员工”，他们随时随地都身处工作状态，可以迅速响应需求，给出反馈。本次调研也显示，尽管原因有异，但不同年龄群体的员工都因“时刻在线”而倍感压力。

企业需要采取行动，创造不损害高绩效且含义更丰富的“理想员工”定义，实现可持续增长。公司通常会根据工作量来评估员工，而非成果和质量。这让人们很容易掉入注重工作时长而非成果的陷阱，导致一些人在工时上作弊。因此，企业应该谨慎奖励加班，对于绩效难以用时长评估的知识型工作尤其如此。当高绩效员工拥有这类自主权时，本来可能选择隐瞒或者公开的高绩效员工更有可能全情投入地完成任务。

多数组织出于良好动机，让员工自己设定工作和生活界限。比如当Netflix为管理层提供不设限的休假时间时，员工认为公司将自己视作“成年人”。但是极端化的自由也会加剧员工的恐惧，害怕自己的选择会被视作缺乏责任心。很多员工在缺乏方向时，会默认公司期待自己成为理想员工，从而压抑平衡生活的需求。要想改变这一现状，管理者可以调换角色，主动保护员工的非工作时间和其他身份。

### 远程办公让工作与生活更平衡

本次调研发现，在疫情集中居家办公期间，虽然社交、财务等健康指数有不同程度的下降，但是工作健康指数逆势上扬，从疫情前的70.3上升至71.5。2020年度平均工作健康指数70.8，比2019年提升1.3个百分点，侧面反映出灵活办公模式有助于平衡工作与生活。个人需要找准方法，在保持工作状态的同时分清工作与生活的界限，才能充分发挥远程办公的优势，而不是反受其累。



独自远程办公最怕的是丧失自律和工作动力。“无人监督，即使我们中间最自觉的人，也会偷懒”，《工作分心不是我的错》一书作者奈德·哈洛韦尔说。早些起床，建立日程表规划好一天的工作，能帮助你保持干劲。一旦投入工作，尽量避免网上的诱惑，找到最佳工作节奏。然后以天为基础对工作量进行合理预期。在一天结束时，拿出时间总结已经完成的工作，而非注意那些未能完成的工作。



## 招商信诺人寿：高效办公，不做“时刻在线”的工具人



### 清晰规划，整合生活与工作

只要时间安排合理，灵活、弹性的工作方式更有利于平衡工作和个人生活的冲突。把个人和工作要做的事都记录在整合的日程上，穿插进行，确保每一件任务都必须完成。该处理工作时就全情投入，该处理家事时就全心全意与家人相处，将工作和个人生活有效地“整合”一起，而不是像以往那样切割开来。



### 巧用远程工具，提升工作及办事效率

疫情后，越来越多的企业都普及了线上工作工具。员工应积极和企业管理者以及人力资源沟通，了解相关福利并参与技术培训，甚至可以向企业提出便捷线上工具的建议。这样做能帮助你更灵活地安排自己的工作地点和时间。



本次调研发现，人们对远程医疗的需求呈波动上升趋势，有高达 77% 的人会使用远程医疗，千禧一代使用的可能性最高，达 83%。作为员工，你可以从提升公司内外部服务效率的角度，建议自己的公司提供更多线上服务。如招商信诺人寿在疫情期间推出的线上化视频问诊、一键直呼管家服务、零接触送药等服务，可以较好地利用数字化举措提升服务沟通效率，也便于服务人员更灵活地安排工作时间。

## 《哈佛商业评论》：三招让企业避免落入“时刻在线”的工作陷阱



### 重视员工在职场外的身份

每个人都有多重身份，除了职场中的角色外，你还是子女、配偶或者父母，是志愿者或者兴趣爱好者。管理者应重视员工的非职场身份，通过采用远程办公、轮班、灵活工时等弹性工作模式，方便员工履行家庭或者社区职责，追求自己的兴趣爱好。



### 奖励工作产出而非工作超时

鼓励大家专注于目标，量化工作结果而非时间。比如，管理者不应鼓励建立在和客户相处时长上，而应该奖励员工为客户提供的咨询以及续约次数。管理者还可以通过合理调整客户期待，免去那些基于工作时间的奖励。其他政策更易执行。



### 让远程办公技术赋能员工而非成为负累

远程办公技术本身是中性的，它究竟是员工的负累还是减压阀，关键在于管理者和组织如何制定利用规则。远程办公既能帮员工减少大量通勤时间，也能帮公司节省不必要的办公空间。







## 挑战升级，职业女性如何排除万难？

2020年，新冠肺炎疫情加速了全球经济社会的衰退，而社会和组织中的弱势群体受到的冲击最大。在全球范围内，女性收入较低，储蓄较少，工作较不稳定，更有可能在非正规部门就业。因此，疫情期间的全面或部分封锁措施加大了女性在劳动力参与率、工资等经济指标上与男性的差距。

招商信诺人寿、《哈佛商业评论》中文版与英士国际商学院（INSEAD）组织行为学教授珍妮弗·派崔列等性别研究专家一道，探讨后疫情时代女性摆脱职业困境、缓解工作和家庭双重压力的可能解决方案。



疫情正在让兼顾家庭与事业的职业女性受到比同等职位男性更多的要求和压力。本次年度健康指数调研显示，在中国职场女性的不可控压力高于职场男性。在重压下，她们在容易忘事、对喜欢的活动失去兴趣、更容易发脾气。职场女性经历时刻在线状态的比例也高于职场男性；她们花更多时间在社交媒体上，孤独的发生率也高于职场男性。

### 设计更具弹性和关怀力的组织

在疫情和经济衰退时期，为处于经济弱势并承担主要家庭护理责任的女性提供政策和组织性支持，帮助其留在职场并获得重要提升，不仅有助于增加个体家庭收入，也会推动社会平等和可持续发展的进程。

对家人的护理重担往往落在女性员工身上，而非雇主或社区。为给女性员工提供支持，企业必须扮演关键角色，创建护理文化，并在整个机构中贯彻这种文化。企业要鼓励男性员工休育儿假——研究表明，如果有少数男性选择休假，那么其他男性会纷纷效仿。

其次，减少对护理需要和职责的污名化。为让女性员工受益于弹性政策，公司领导者要着手改变自己的工作方式，向其他人证明自己同样为家庭需要调整工作时间。这种“示范”也会默许其他人采用弹性工作方式，为女性员工创造更灵活和更理想的工作环境。

### 学习自我调节，与他人分担职责和压力

在个人层面上，职场妈妈要学习放下内疚感，不再为自己的选择和环境而自责，并重新审视着自己的价值观，明确优先选项。比如，若家庭排在第一位，就可以通过有意识地寻找机会与家人共度时光来摆脱自己的内疚感。对许多女性而言，最难的事情之一是寻求帮助。如果她们试图一人承担所有事，然后意识到这不可能实现，只会加重压力。

社交媒体往往会给女性带来更多焦虑。职场妈妈应少花时间查看其他人的度假和宣传照，在这些信息中陷入对自身生活的质疑中。如果这些人的帖子让你长时间感到低落，可以取消对它们的关注。

此外，看中事业成就的单身职业女性只有在找到愿意分担家庭责任，并协助自己平衡工作与家庭的伴侣，才能实现自己的职业抱负。正如 Facebook 首席运营官谢丽尔·桑德伯格的呼吁，“让你的伴侣成为真正的伴侣”极其关键。

## 招商信诺人寿：疫情下三招留住职场母亲



### 尽可能加强安全感

对女性而言，对未来的不确定感——疫情、新远程办公模式和行业衰退，加大了压力和焦虑。在可能的情况下，雇主应加强员工的安全感，明确近期期望和长期承诺。例如，组织可以基于员工工龄，逐年增加其商业养老年金，作为企业补充保障福利的一部分，从而缓解未来不确定性给员工带来的压力。



### 提供有力的帮助

针对女性护理职责加重的现象，管理者可考虑对职场父母更友好和弹性的政策，寻求专业第三方的帮助被证明是大多数企业采纳且行之有效的选择。例如：招商信诺人寿为企业提供从健康预防、日常就医、大病管理到康复养老的体系化健康管理和保障方案，可以覆盖员工本人和家人的健康需求，有效缓解职场父母的生活和职场压力。



### 保持同理心

同理心部分是指理解职场女性所面临的挑战。很多女性不愿意寻求帮助，因为这被认为是软弱或缺乏承诺的表现。管理者应主动询问员工的需求、她们的感受，以及她们是否对自己的工作方式感到满意。企业可以通过提供员工援助计划（Employee Assistance Program，以下简称 EAP）来为两端承压的职场母亲提供心理辅导和援助。



## 《哈佛商业评论》：平衡工作家庭，只需做到这四点



### 调整心态

正视你的感受，不论是积极还是消极的情感，都是有效的，都需要表达出来。降低期望，“完美母亲”和“完美职员”都不存在。如果你没有达到你认为应该达到的标准，也没关系。只要利用现有的资源做到最好就可以了。练习自我宽恕，如“我犯了一个错误，但离成功又进了一步”。



### 关爱自己

建立工作和家庭界限，不承担额外负担。在力所能及的情况下，优先考虑放松自己的活动——照顾好自己有助于在岗位上有很好的发挥。如有需要，请接受远程心理辅导。本调研发现，疫情期间心理健康支持是职场人士最感兴趣的服务内容之一，招商信诺人寿作为智享会的EAP甄选服务机构得主，能为企业员工提供定制化、场景化的优质健康管理和心理咨询服务。



### 保持连接

评估一下你想把精力投入到谁的身上，以及采取哪种联系方式（例如微信或钉钉）对你来说最有意义。每周与在家里遇到类似问题的朋友或家人倾诉一次。



### 有组织、有计划

制定明确但灵活的时间表。为特定活动或工作找到专门场所。明确工作优先级，同时保持灵活性。在适当的情况下，将任务委派给其他人。此外，女性如能将合理的家庭保障及财务投资纳入家庭计划，就能解决后顾之忧，更好地在职场上释放续航力。





## 动荡年代，职场人该如何守护“钱袋”？

严峻形势下，当动荡成为新常态，全球经济也显露疲态。尽管本健康指数的多轮调研显示，中国2020年财务健康指数2月、8月、10月全球排名第一；4月、6月全球排名第二，但相较工作、家庭、社交和身体健康指数，总人群财务信心低迷。调查总人群中，预退休人群财务健康情况对比往年、特别是疫情后的指数下降明显，焦虑水平也很高。尽管职场人群的财务健康指数高于总人群，但总体职场人群对退休保障、经济大环境对我的财务状况和规划的影响

响、紧急情况下的财务保障等方面的信心持续低迷。对未来财务状况的不确定感，已成为职场压力的主要来源之一。

在如今充满变数的职场中，人们如何才能未雨绸缪，守护住自己的钱袋，并安度晚年？为此《哈佛商业评论》中文版专访了招商信诺人寿副总经理、总精算师兼首席市场官蔡廉和先生，他尤其就财务压力最大的两个群体——夹心一代和预退休职场人给出了专业洞察和定制化建议。

### 免除“顶梁柱”的后顾之忧

夹心一代正处于上有老下有小的阶段，面临的财务压力在三类人群中最大；导致他们焦虑的因素包括：满足自身健康需求、紧急情况的财务保障以及退休和经济大环境对财务状况的影响。其中不可预测突发事件紧急情况，对于夹心一代而言尤其是一大痛点。蔡廉和针对夹心一代医疗方面财务规划的需求提出了建议——作为家里的顶梁柱，在保障规划方面应率先考虑自己。

针对保险产品普遍过于复杂的痛点，招商信诺人寿从人生旅程风险和生命周期风险两大维度进行分析，设计、开发出“3—3—6人身保险购险指南”，针对不同家庭情况科学配置保险购置方案，让人生中每一段旅程都能得到最大化的有效保障。

“3—3—6简单易记，其名称背后包括了两套逻辑：一是人生旅程的风险分析，二是生命周期的风险分析。第一个‘3’是指三大原则：为谁保？保什么？怎么保？；第二个‘3’是指保险的三大支柱，即社保、企业商业保险及个人商业保险。最后一个‘6’是指人生必备的6张寿险保单。购买顺序应为：重疾、意外、医疗、定寿、年金、传承类产品。”蔡廉和解释。

### 养老金是富足而退的利器

另一方面，在职场上，预退休人群距离退休的时间越来越接近，不得不面临退休后收入减少的情况。因此，无论是健康风险还是养老问题，最终都需要财务支持才能安稳度过。这也是为何预退休人群财务焦虑最大的原因。因此，蔡廉和建议预退休人群选择合适的养老保险产品纳入财务规划，分散健康风险及退休带来的经济损失及收入下降。

养老金像是组合投资中的安全垫，需要更长时间积累，也能承受最大的风险波动。从精算角度看，它是对抗长寿风险最好的工具之一，具有其他金融产品没有的优势。主要有两

这6张保单基本可以覆盖所有保障需求。年轻时优先购买意外险和重疾险，防范重大的突发风险，中期购买医疗险和定期寿险，当财富累积到一定程度或者有了下一代，要考虑年金险和终身寿险。同时，每一个阶段保额要相应调整，比如成为家庭经济支柱后，需要相应提高重疾险、意外险的保额。

此外，作为国内外领先，积累了丰富高端医疗保险服务经验的健康保障保险公司，招商信诺人寿为企业员工及其家属提供一站式、多元化且覆盖生命周期各个阶段的健康和保险解决方案，为企业员工保驾护航。针对企业的团体保险，不仅能分散雇主风险解决高管和员工后顾之忧，还能通过差异化福利设计吸引和保留关键人才。例如，跨国律所合伙人王先生因突发中风导致失语，无法继续从事律师工作。他的妻子是全职太太，儿女均在国外上学。失能后家庭收入归零，收支波动。招商信诺人寿的失能保障+高端医疗险，让他在失能后启动保险补偿收入损失，配合高端医疗险积极治疗，因此生活水平没有因突发疾病产生剧变。

个作用：一是长期储蓄功能，而更重要的是它的另一个作用——提供与生命等长的养老保障，解决长寿风险，其他任何金融工具都无法替代。因为养老金在保险投资中是复利增长，时间越长、收获越多。

越是在不确定的时期，越是需要提高应对风险的能力。组织如此，个人亦如此。如同企业经营可能面对资金周转等紧急问题，个人也会因健康问题等人身风险导致经济危机。面对后者，可选择保险产品提前进行财务规划，以分散健康风险及退休带来的经济损失及收入下降。



## 《哈佛商业评论》：组织如何为员工提供长期保障



随着全球经济的老龄化和退休年龄的延迟，在世界范围内，越来越多的各年龄层人群缺乏足够的资金退休。组织如何为员工提供长期保障，成为一大热门话题。只有保障员工在财务、精神、情感和身体上都健康的员工，公司才能提高生产力。在这里我们提供了一些公司可以采取行动的建议：



### 教育员工

不少跨国大公司都会提供关于员工财商培训和理财一对一辅导的各类服务，甚至让财务部门或薪酬福利专员为员工举办研讨会。这类行动能帮助员工构建打造长足家庭财产规划的能力。



### 健康保险+健康管理

将健康管理服务纳入健康保险产品日益普及：企业体检已是不可或缺的员工福利。此外，健康管理咨询、一站式重疾管家、心理咨询等多场景流程化服务，能与中高端商业医疗保险绑定，由保险公司直付费用。此类福利也正在成为员工特别是中高层管理者就业选择的关键驱动因素。



### 提供企业养老年金规划

企业年金在中国已有10多年发展史，但实际覆盖范围还较小。基于员工在企业的工龄，企业给付年金补助，员工在企业工作的时间越长，企业给付的年金补助就越多。企业建立养老年金，有利于完善职工薪酬体系，同时也吸引人才长期工作，稳定队伍。







## “打工人”职场能量，构建职场续航力

本次健康指数调研发现，今年2月中国压力发生率高达92.4%，较上年增长6.1%，虽然4-10月压力有所下降，但发生率仍高于85%，而且所有压力来源中，工作压力不出意外排名榜首。工作压力造成的焦虑一旦超过临界值，就会失控泛滥；令人无法集中注意力，甚至失眠或心烦意乱，导致在工作上落后。对抗压力，不能缺少复原力的加持。复原力（Resiliency）指个人面对逆境、创伤等挫折，从中恢复的反弹能力；它是获得职场正能量，构建职场续航力不可或缺的素质。

### 打造有温度的组织，做治愈系老板

提高员工复原力，企业需要“以人为本”。追求绩效指标无可厚非，但也可以在运营中增添一些人情味，加强对雇员的关心。此外，企业也要给雇员提供心理健康资源，培养更开放、包容的文化。病耻感阻碍了许多员工利用企业提供的心理健康福利来寻求治疗，管理者需要制度化这些服务的使用方式并广而告之。

**招商信诺人寿在中国服务超过2000家知名企业，其所提供的EAP（员工援助计划）服务，深度了解企业需求，是赋能企业打造职场复原力的明证。**某企业销售团队因业绩压力大，上升通道有限，因此该团队员工在遇到职业瓶颈后，往往不堪压力选择离开公司，管理者对此束手无策。这一背景下，公司联手招商信诺人寿部署了EAP方案。

公司首先开展定制化心检，发现共性问题，然后为销售管理层提供一对一的成长顾问咨询。对多个团队有相同问题的销售管理层，公司还会进行团体辅导，针对普遍困扰的职业瓶颈和下属心理问题进行沟通交流。在为期3个月的成长团体辅导中，所有人相互分享经验，共同解决问题。在多重手段调整和干预下，最新心检结果显示，员工心理水平明显提高。管理层也认为自己管理手段明显提升。公司现有员工稳定性增加，流失率下降，整体氛围明显改善。

尽管管理者站在解决心理问题的第一线，但是公司最高层也应该采取相关行动。自上而下地推动压力管理举措是不错的办法。因此企业可因应员工需求，修正规则和实践，包括弹性工作时间、带薪休假等，完善压力管理措施。公司还可以重新定义绩效评估，将其作为获得富有同情心反馈和学习的机会，而非评估严格的目标。



服务企业超过  
2000家

### 学会自我调节，缓解职场抑郁和焦虑

复原力对于有焦虑和抑郁症状的员工尤其重要，因为日常压力源会让他们的状况恶化。通过不断提高复原力，他们可以应对逆境并摆脱其影响，降低焦虑和抑郁水平，有效提升工作表现、幸福感和社会功能。

根据慕思与中国睡眠研究会联合发布的《2020全民宅家期间中国居民睡眠白皮书》，优质的睡眠是公认的健康基石；对职场商务人士而言，尤其可以提升工作效率、激发身心正能量和复原力。调节饮食与作息、增加运动是人们改善睡眠的最普遍方式。通过更换产品改善睡眠环境，如调整灯光、改善卧室睡眠氛围、更换床垫、床品助眠更是成为了后疫情时代的新主流。中国睡眠研究会常务理事张斌教授给出了一些提高职场复原力的睡眠建议，例如：规定好自己的学习、工作、锻炼、娱乐和就餐时间，它们都是影响我们生物钟的重要因素。

人们常说，“明天清晨醒来，对着镜子给自己一个微笑，就能获得好心情”，这并非没有科学依据。研究表明不仅心理体验会引发生理体验，生理体验也可以“激活”心理体验，生理的微笑会带来心理上的积极情绪体验。所以，下一次觉得焦虑的时候，让自己的嘴巴先微笑起来吧。锻炼及参加体育活动也是不错的减压方式，而且还可以保持身体健康，这是应对职业压力的基础，能让你以更积极的心态迎接工作中的挑战。



## 招商信诺人寿：个人提升复原力的三点建议



### 练习正念与感恩

正念是减少焦虑的利器之一，以不带评判的方式关注当下一切。而感恩是与幸福最有力的关联。当大脑充满感恩时，身体和思绪就会平静下来，有助于进入正念的状态。将感恩融入正念，能更快让人摆脱受挫或不安的心绪。



### 接纳不完美的自己并学会寻求帮助

受限于种种传统因素，中国人对自身心理健康认知不足，甚至羞于咨询心理医生。因此，尽管心理咨询正在越来越多企业中普及，实际使用率却不高。“打工人”要接纳自己的不完美，并适时寻求专业帮助。



### 让自己快乐

让自己快乐起来，最简单的方法就是改变心态，尽量去看到事情好的一面，学会做一个乐观的人。另一个简单易行的方法就是运动。运动后，氧气的供应能缓解紧张的神经系统，身体也会产生多巴胺和内啡肽，驱赶负面情绪。

## 《哈佛商业评论》：做好这几点，打造职场能量



### 学会倾听

鼓励员工汇报心理健康问题并让他们提出合理要求。这样管理者就可以进行干预，最大限度减少对公司影响，并帮助员工尽快恢复健康。



### 对无意义消耗说“不”

与其关注员工的“在线时间”，不如关注结果。如果员工认可工作的价值，且认为工作与他们能力匹配，对工作会更感兴趣。从长远来看，有利于平复职场负面情绪。



### 灵活安排工作

允许弹性工作制，如有需要，可设置一段所有团队成员都必须在办公室的“碰头时间”。灵活工时实际上提高了工作效率和员工保留率，以及增强员工对公司的归属感。



### 改善办公环境

设立让员工放松心情休息室并鼓励大家使用。企业应该考虑在形式上有所变通，比如取消休息室登记使用制，改为用标识来体现休息室是否被占用。





## 经验

招商信诺人寿企业健康福利服务：助力企业为“打工人”纾压  
不确定时代：永葆长期动能、重塑职业生涯的策略







## 招商信诺人寿一站式企业健康福利保障服务：助力企业为“打工人”纾压

本次健康指数调研发现，职场人的压力主要来自工作及对未来不可预期的财务压力。“时刻在线”的企业文化让他们倍感焦虑，7/24的工作状态让他们失去了个人空间和休息时间，对退休及应对紧急情况的财务储备不足也极大程度地加大了当下的压力感，如不谨慎面对，极有可能导致职业倦怠，或引发相关危机。

员工在承受重压时会降低工作效率。雇主也在为员工的欠佳心理健康状态而付出代价，越来越多的企业意识到为员工提供心理咨询的重要性。根据本次调研结果，近七成员工接受过雇主提供的压力管理援助，比2019年提升6个百分点。但就援助的全面和系统性而言，多数雇主尚未提供充分支持。只有约四成员工所在的公司深刻洞察到员工需求。



### 助力企业构建“打工人”坚强保障后盾

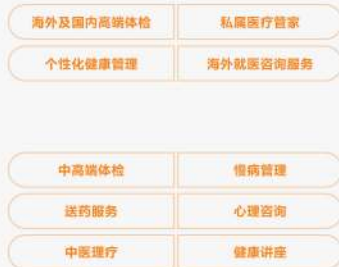
VUCA时代，不确定性越来越高，并非所有“打工人”都有足够的知识、经验和财力来规划并建立对自身和家庭的健康保障，雇主如果不能提供协助，员工的焦虑情绪会直接影响工作，甚至引发离职。而那些给员工提供了充足保障的企业，反之也会吸引大批有经验的高端人才，成为市场上强有力的竞争对手。

招商信诺人寿作为国际领先的健康保险福利供应商。在中国服务超过2000家知名企业，从保险保障到健康管理，招商信诺人寿为企业员工及其家属提供一站式、全生命流程、多元化的健康和保险解决方案，为企业员工及其家庭建立强大的健康和财务保障体系，建立应对未来不确定性的强大信心。

#### 保险服务



#### 健康服务



招商信诺人寿一站式企业健康福利保障服务针对企业管理层、中层骨干和普通员工，有高端、中端、企补等丰富的医疗保险产品可供选择，搭配意外、定寿、重疾及长期失能保险等，全面提升员工福利水平。基于与全球150余万家、国内近800家医疗机构的全方位深度合作，中高端医疗险客户可享受便捷的直付服务。经验丰富的医疗顾问团队可为企业客户定制集预防-治疗-康复于一体的全方位健康管理服务方案，满足企业对员工全方位综合保障的需求。





团体体检

与保险相结合

标准稳定的服务质量

1000多家体检机构



员工援助服务

知名EPA机构和咨询师

价格极具竞争力

方案定制



医疗健康服务

预防到康复全流程

上下游资源整合能力

灵活定制



健康活动

直签的医生讲师资源库

可定制服务

项目化管理

此外，招商信诺人寿的健康福利服务不局限于企业的员工保险，更可涵盖员工自选投保的保险福利和丰富多样的健康管理服务，为企业提供多元化的员工福利解决方案。员工自选的保险福利可涵盖医疗、重疾、年金、意外等各种类型，不但员工可以参保，更可开放给员工家属，助力“打工人”建立全方位的健康保障，后顾之忧，成为“打工人”和企业共同发展的坚实支撑。

## 招商信诺人寿员工援助计划：治愈心灵、激发活力

在组织和公司中，针对员工因压力过大而出现各种精神不适的症状，目前人力资源管理中之有效，且得到广泛认可和普及的解决方案是员工援助计划（EAP）。针对当前高发的心理压力，招商信诺人寿也拥有专业成熟的EAP解决方案和服务体系，赋能企业治愈员工心灵，调动其工作积极性。

招商信诺人寿拥有自建的服务团队、强大的医疗网络，并联合多家领先心理咨询合作商以及讲师，通过整合、评估、质控为企业量身定制内容，制定全方位健康促进方案。具体内容包括：7×24小时一对一中英文双语专业心理咨询、员工危机干预、和讲座培训等。



招商信诺人寿EAP采取标准化流程，从建立认知、到培养习惯再到获得改善，一站式服务，满足不同企业个性化的需求。EAP通常需要至少持续2年，可在项目初期、过程中开展员工心理健康检测，通过数据对比，识别员工心理或行为困扰，诊断组织潜在问题；从而及时有效干预，让组织拥有快乐高效的员工；最终帮助企业吸引、保留优秀人才，提升企业有形与无形资产。与此同时，企业生产效率会提高，人文关怀的形象和声誉也会在业内流传。

例如，某全球化公司工作地点多，工作强度大。员工在承受工作压力同时，还要努力适应多元文化的内部沟通方式。为给予员工更多归属感和忠诚度，并且适应高强度快速的工作节奏，该公司选择与招商信诺人寿合作。员工无论在哪里，都可以拨打24小时热线服务。该公司还开展了启动会和讲座相结合的培训，帮助员工建立信任，学会应对高强度工作。在实行EAP一段时间后，该公司内部对新项目的接受度很高。公司HR副总裁特别强调，正是因为招商信诺人寿的及时应对，才成功解决了一次心理危机事件。

历经十余年稳健经营，招商信诺人寿在中国已服务2000余家企业客户，积累了丰富的企业服务医疗健康洞察需求和经验，获得众多世界500强企业高管的认可。如今它已成为一站式企业健康福利顾问和360度健康保障解决方案供应商，与众多企业携手为不同层级、年龄、和需求的职场人士打造一揽子健康福利解决方案。





## 不确定时代：永葆长期动能、重塑职业生涯的策略

VUCA不确定年代里，身在职场，很多人反而开始害怕改变，倾向于保持现状。我们开始变得短视，把注意力集中在那些最为紧迫的决定上：如何保证家人的安全和健康，如何让老板开心，或者一旦失业，如何尽快找到一份新工作。不堪重负时，我们很难有时间、动力和精力去思考更长远的问题。我们采集了国际及国内专家的建议，以他山之石助力职场人士永葆动能。

### 国际专家

杜克大学福库商学院的营销战略家多莉·克拉克和思略特的高级合伙人、伦敦商学院客座教授大卫·兰斯菲尔德基于多年来作为顾问和领导力教练的经验，为身处不确定年代的职场人士开发了五大策略，可以帮助所有人利用不确定性的力量来重新制定他们的职业战略，永葆职场动能和长期续航力。



#### 1.探索各种可能——包括意想不到的选择

在不确定性时代，任何事都可能发生，可能出现的结果范围之宽泛，达到了前所未有的高度。尽管我们在理智上知道这一事实，但还是常常会去避免设想应对那些最坏的情况。明确地考虑最不可想象的结果实际上并不那么可怕，反而能让你更清楚地进行决策，更有效地计划。

例如，多莉·克拉克今年曾为一家企业客户进行预算场景模拟，详细规划如果因疫情导致组织收入减少5%、10%和20%时应该怎么做。此外，克拉克还敦促该企业准备一个收入蒸发50%时的预案。值得庆幸的是，收入减半这类金融灾难并未发生。但知道如何应对最坏情况，意味着无论发生什么企业都能胸有成竹。比起那些甚至连考虑都不愿意考虑类似可能性的同行，未雨绸缪的企业更有可能获得成功。个人职业规划也是如此。如果你正在找工作，不仅要考虑最有可能出现的情况，还要考虑如果失业时期长度是你预期的两倍，或者配偶同时失业该怎么办。虽然设想这种可能令人十分痛苦，但这恰恰是你最需要做的，可以确保之后你不会置身于更糟糕的境地，比如不得不卖掉房子。



#### 2.想象最好的未来

当然，战略规划不仅仅是为最坏的结果做准备，想象以前可能从未想到的绝佳机会同样重要。无论是在工作中还是其他生活方面，请你思考可以利用自己的技能，去开创哪些不同道路。例如，如果每周只工作三天会让你有更多时间带孩子或创业吗？你对自己的选择考虑得越多，机会来临时就会准备得越充分。下面这些具体方法可以帮到你。为了获得灵感，**深入研究一些你经历过的最困难时刻**——例如，在疫情肆虐期间面临的挑战，并思考应对这些挑战时所运用的技能或创造的适应性举措。也许你将不再因为每天通勤而苦恼，并利用通勤时间来健身。这意味着未来你或许可以考虑远程工作机会。

**收集“人生高光时刻”**，可以让你回忆起自己状态最好的时光，并发现自己的行为模式，形成线索。例如，你可能发现自己一直都很喜欢指导同事，就不妨考虑开发新的培训技能，或者提高培训在你职场生涯中的比重。大卫·兰斯菲尔德的一位客户长期以来把写作当副业，最近她辞去了工作，开始写书。

你还必需**勇于超越自己过去的经验和当前行业**，探索新领域和趋势。几年前兰斯菲尔德的一位前同事注意到，大家对人工智能的兴趣迅速增长。尽管缺乏该领域的正式经验，但他申请了专注开发和落地人工智能技术的创新职位，很快就入职了。





### 3. 培养与未来自己相关的能力

“旧常态”下，我们通常遵循的职场顺序是：先确定一份你想要的工作，然后逐步努力获得这份工作所需的技能。但在极度不确定的新常态下，这可能是一种冒险的做法，因为你关注的公司甚至行业都可能会面临意想不到的颠覆。因此，我们建议采用“技能优先”的方法：确定为了实现个人和职业目标你所需要培养的技能，然后再去找哪些工作可能适合你。

若想识别和发展新技能，你不妨试试以下具体建议：**在当前的职位上寻找机会练习新技能。**克拉克的某同事（化名内森）致力于成为“全球领导者”。在没有改变职位的情况下，内森努力与文化背景截然不同的合作伙伴建立关系，便于自己更好理解多元化经历。他还**利用线上课程和资源**，学习了几门跨文化管理线上课程，增强了信心，避免了跨文化交流中的新手错误。内森还从利用人际网找到了导师，请求加入她的一些电话和会议，从中观察她如何处理各种跨文化沟通实际问题。



### 4. 从小处着手

要想摆脱不确定性带来的裹足不前状态，就要专注于短期内可以改变的事情。如果你觉得某个任务令人生畏，试着把它们拆解成更容易处理的子任务。写一本书似乎很难，但拟定一份优质的提纲可以在一个下午完成。如果你不知该先做什么，不妨从一些“不会后悔”的举动开始——那些不管环境如何变化都能发挥作用的行动，比如更新社交媒体个人资料，或每天拿出一些碎片时间了解预防保健、日常就医或健康保障方面的服务和信息。克拉克的一位高管朋友正在考虑跳槽，但在多年沉浸于自己的日常工作之后，他发现重建技能和人脉令人畏惧。于是他迈出的第一步是每周与大学朋友、前客户和社交媒体联系人打5个电话，向他们了解不同行业的近况，以及更多不同的角色和企业。几个月后，其中一些人向他发送相关职位空缺，最终他从中找到了新工作。



### 5. 勇敢断舍离

为不确定的未来做计划不仅仅意味着用新技能武装自己或者建立新联系，还涉及关于放弃哪些人和事的战略选择。当然，放弃你已经投入了大量时间和精力事情很难。而且尤其在面对不确定性时，人们更容易怀旧。但往前走意味着要清楚哪些东西对你来说已经没有用处，给自己留出空间去追求新事物。

生而为人，避免不确定性是我们的天性。但无论如何努力，不确定性无法逃避。因此，我们不如将不确定性视为成长机会，去探索新技能、新工作，甚至全新职业。简单的答案并不存在，但以上述五大策略作为工具，你就能够应对未来可能出现的任何问题。





## 国内专家解答掌控未来职场关键四问



### 问题一

#### 当前职场面临着哪些新的趋势和变化？

上海交通大学安泰经济与管理学院组织管理系助理教授李欣欣：大量人类工作将被机器取代，劳动者需要转换职业或更新职业技能。疫情下诸多企业通过自动化来降低成本或更快实现复工复产。新技术以及社会环境、人口结构的变化也将催生众多新职业和岗位。技术的进步促进了零工经济的发展，而疫情的爆发进一步推动了雇佣模式的转变。一些企业甚至创造性地发起了“人才共享”计划，优化人力资源配置，实现了不同企业之间、企业与员工之间的协同、合作与共赢。

### 问题二

#### 职场上的不确定日益增加，给个人和组织带来了哪些不同以往的挑战？

李欣欣：个人方面，首先晋升通道变得模糊，员工难以提前做好职业规划，只能努力提高敏捷性，随时做好转型准备。其次，远程办公常态化带来了一系列新问题。比如工作家庭冲突更多；沟通和协调难度增加；面对面沟通的缺乏。社交距离的增加可能会让员工产生孤独和疏离感，长此以往，对其心理健康不利。组织方面，首先需要采用更多新技术以适应数字化、智能化的时代需求，同时要思考如何配置被机器取代的员工。其次，组织应为员工提供更好的远程办公条件；需要关注员工的心理健康，并及时提供干预。

### 问题三

#### 个人需要如何应对当下及未来职场的挑战？诸如压力、焦虑、抑郁等情绪该如何破解？

中欧国际工商学院组织行为学及人力资源管理学系助理教授郑雪：面对负面情绪，最好的应对方式不是破解或控制，而是和情绪共处。首先可以练习正念。我的最新研究揭示，在武汉疫情封城期间，对比未练习正念呼吸的员工，那些每天坚持练习10分钟正念呼吸，连续练习了10天的员工，受外界疫情信息的影响更小，睡眠时间更长，焦虑水平更低。其次是建立个人韧性——穿越逆境并变得更有韧性。个人韧性由三方面组成：乐观的态度，发掘自我的核心优势，以及强大的社会支持网络。

### 问题四

#### 未来组织在个人职场发展上能给员工提供哪些助力？

郑雪：鉴于未来的工作场所变得模糊，工作更多发生在虚拟空间，越来越多的组织开始运用AI来管理员工，组织“硬件”方面的吸引力会越来越小。未来的组织和领导者为了吸引和留住人才，提升员工的工作体验，必须具备“软性”优势，即能够提供给员工“情绪价值”，为员工建立工作的“意义感”。正念领导力、同理心和换位思考、男女平等及信任，能帮助管理者和员工建立紧密联系，增加员工对组织的粘性。



