

Morgan McKinley

Part of Org Group

# 从混合办公到总部办公： 重返办公室对全球金融服务业的影响



# 目录

执行摘要	03	▶
调查关键洞察	05	▶
<b>员工洞察</b>	<b>08</b>	<b>▶</b>
洞察 #1: 办公室是员工协作的催化剂	09	▶
洞察 #2: 通勤正在影响财务与健康	10	▶
洞察 #3: 增加办公室办公时间正在影响留任	12	▶
洞察 #4: 更严格的到岗要求将影响多元化与女性	13	▶
洞察 #5: 员工表示在办公室的生产力更低	15	▶
<b>雇主洞察</b>	<b>17</b>	<b>▶</b>
洞察 #6: 办公室是文化与协作中心	18	▶
洞察 #7: 增加到岗天数会引发留任担忧	20	▶
洞察 #8: 每周三天似乎是最佳平衡点	22	▶
洞察 #9: 降低灵活性正在缩小人才池	24	▶
对雇主的建议	26	▶
研究方法	28	▶
联系我们	30	▶



## 隐性代价：薪酬压力与人才风险

雇主应关注通勤对薪酬预期的影响，因为重返办公室（RTO）政策正在给员工带来直接且可衡量的财务负担。这已经开始转化为薪酬压力和潜在的人才流失。

60% 的员工表示需要更高薪酬来覆盖通勤成本，但目前只有 19% 的雇主收到过相关请求，这表明二者之间存在滞后，这种滞后很快可能演变为广泛的薪酬压力。

通勤成本带来的负面影响在女性中也更常见（70%），高于男性（64%），凸显出日益扩大的公平性问题。

与此同时，62% 的求职者因缺乏灵活性而拒绝过职位，68% 的现场办公员工更偏好混合办公。在 77% 的雇主都难以吸引人才的市场中，这会带来真实风险：

- 因失去灵活性而产生的“隐性降薪”感受
- 招聘竞争力下降
- 离职率上升或员工敬业度下降



## 包容性鸿沟：对女性的不成比例影响

数据显示，RTO 政策正在不成比例地增加女性与照护者的压力和倦怠，带来福祉风险和人才风险：

71% 的女性表示因 RTO 压力增加，而男性为 55%

67% 的照护者表示压力更高，而非照护者为 61%

52% 的女性承担照护责任，而男性为 46%

因此，只有 49% 的女性对当前办公室政策感到满意，而男性为 58%。

关键在于，若实行每周五天全面重返办公室，将有可能进一步拉大男女员工之间的差距。

女性更可能承担照护责任（52%，男性为 46%），且更容易受到严格办公室要求的负面影响。

她们在办公室中感受到的边界改善、文化建设和生产力提升程度也更低。

相反，她们表现出更高的离职意愿（59%，男性为 54%），更可能需要更高薪酬来覆盖通勤成本（70%，男性为 64%），并且在办公室工作时的低生产力比例更高（58%，男性为 48%）。

## 战略现实：流失、生产力与劳动力健康

雇主应将 RT0 视为一项重要且有数据支撑的决策，而非默认政策，并确保办公室体验真正建立在面对面工作的核心价值之上。数据传递出的信号如下：

- 54% 的员工表示因 RT0 而更想离职
- 28% 的雇主已观察到离职增加；47% 表示招聘更具挑战
- 51% 的员工表示在办公室的生产力更低，办公室更多被用于协作而非深度工作
- 66% 将混合办公列为最有价值的福利

除离职与多元化影响外，雇主还面临实质性的劳动力健康与绩效风险，例如

- 由压力和疲劳驱动的病假增加
- 更高水平的倦怠，尤其集中在女性和照护者群体
- 因灵活性和信任下降而产生的员工疏离

## 战略建议：可持续的前进路径

为降低这些风险，企业应从“命令驱动型政策”转向“结果驱动型策略”：

- 评估每周五天全面到岗是否会带来离职风险：重点考虑其对生产力、倦怠、员工疏离及性别差异的影响
- 以包容性为出发点设计政策：这对女性和照护者尤为关键，因为影响明显不均衡

- 主动解决财务摩擦：可通过差旅支持、灵活安排或薪酬调整来实现
- 关注结果而非“坐班表现”：衡量绩效，而不是出勤

## 核心结论：平衡风险与回报

问题不在于办公室是否有价值——它当然有。真正的问题在于，强制全职到岗是否会带来大于回报的风险。

数据强烈表明，严格的 RT0 政策，尤其是每周五天的强制要求，可能会提高离职率、扩大性别差距、增加倦怠与员工疏离，并削弱多元化与包容性。

对于大多数金融服务公司而言，更灵活的模式将在绩效、福祉与留任之间提供更可持续的平衡。

— **Kurt Schreurs**  
首席营收官  
招聘解决方案  
**Morgan McKinley**



# 01

### 办公室是员工协作的催化剂

员工明确认可办公室工作的“社交红利”，57% 的受访者将协作增强列为首要优势，其次是文化建设（35%）和导师指导机会（34%）。对于金融服务行业而言，办公室仍是数字工具尚未完全复制的职业发展与团队凝聚的重要枢纽。

# 02

### 通勤正在影响财务与健康

63% 的员工表示，增加办公室办公时间导致压力或倦怠加剧；60% 表示需要更高薪酬来覆盖通勤成本。最常见的薪酬区间为 58,000 美元至 87,250 美元，这些出行成本已被感知为一种功能性的“减薪”。企业可能需要提供补贴或薪酬调整来应对

# 03

### 增加办公室办公时间正在影响留任

对 HR 负责人而言，也许最令人警惕的统计结果是：54% 的员工表示，由于办公室要求增加，他们更想离开当前岗位。由于近 45% 的劳动力位于大型企业（1,000 人以上），这些组织正面临大量机构知识流向更灵活企业的风险

# 04

### 更严格的要求会对女性产生负面影响

更高的到岗要求对女性产生了不成比例的影响，因为她们更可能薪资较低，并承担照护责任（52%，男性为 46%）。因此，只有 49% 的女性对当前政策感到满意。71% 的女性表示压力增加，59% 表示更想离职，严格要求只会加剧这一问题。



## 05

### 员工表示在办公室的生产力更低

尽管 20% 的员工将办公室视为提高生产力的场所，但 51% 表示在办公室的生产力更低。员工很可能将办公室视为进行“软性工作”（社交、会议与文化互动）的地方，而不是进行“硬性工作”（深度专注和技术分析）的地方。同样令人担忧的是，13% 的员工认为全面 RT0 政策会导致生产力下降。

## 雇主洞察

## 06

### 办公室是文化与协作中心

高达 82% 的雇主认为，协作增强是办公室工作的首要益处，71% 认为办公室是文化建设的核心。同样，近 60% 认为办公室是员工学习和导师指导的重要场所，39% 的受访者认为办公室能提升员工生产力。

## 07

### 增加到岗天数会引发留任担忧

尽管雇主看到了办公室的优势，他们也正在经历其负面影响，包括员工抵触（55%）和招聘挑战（47%）。近三分之一的雇主表示，更严格的办公室要求已导致离职增加（28%）。如果缺乏灵活性会造成人才流失，那么要求的强度就可能存在上限

## 08

### 每周三天似乎是最佳平衡点

数据显示，金融服务行业的政策已进入相对稳定阶段。33% 的雇主已经采用每周 3 天到岗要求，近 80% 表示未来一年要求不会改变。多数企业认为，这种安排既能满足管理层对文化建设的诉求，又不会引发他们担心的、每周 5 天要求可能造成的人才外流。



## 09

### 降低灵活性正在缩小人才池

47% 的雇主报告招聘困难，55% 正在处理员工抵触。企业实际上正在支付“灵活性税”。通过强制办公室到岗，他们缩小了候选人范围，使自己更难与远程优先或更具灵活性的竞争者争夺顶尖人才。

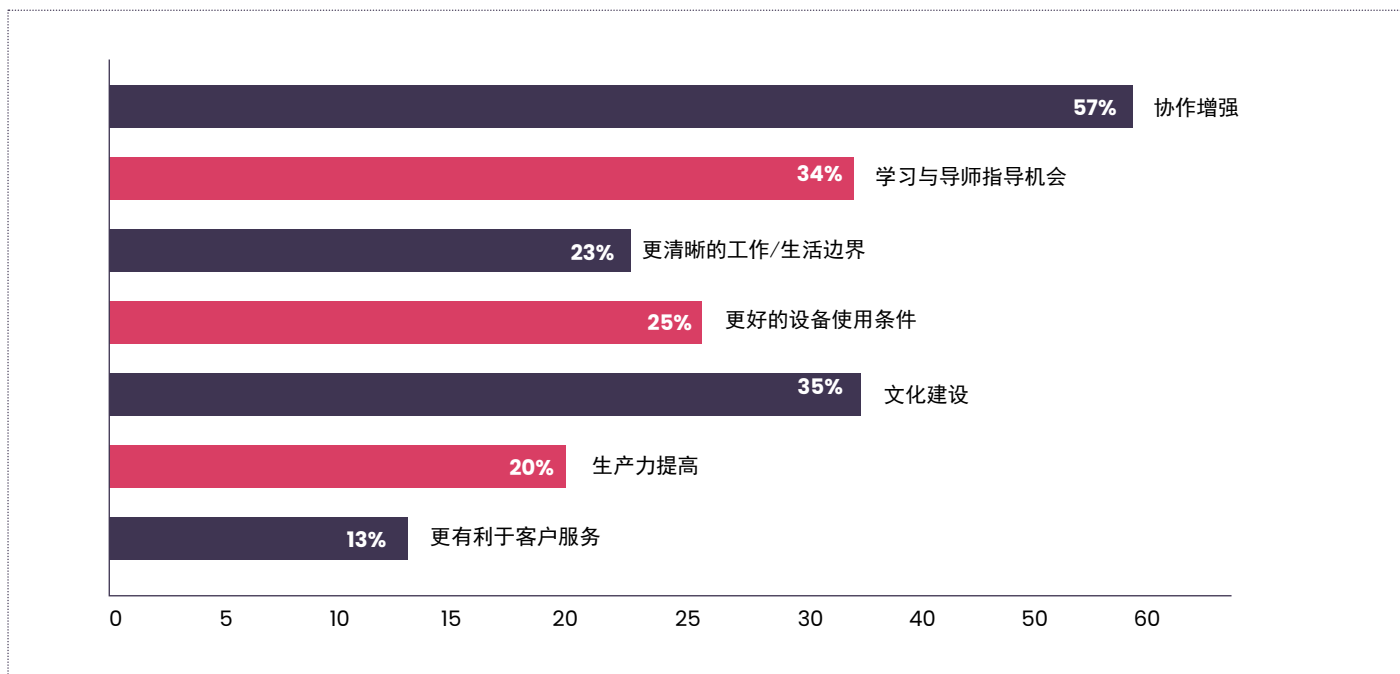




员工洞察

# 洞察 #1： 办公室是员工协作的催化剂

图 1.1：员工报告的办公室办公相关益处



其他，请说明

无 / 没有 : 7%

尽管围绕重返办公室（RTO）要求的争论非常激烈，员工已经明确识别出一个不可否认的优势：回到办公桌所带来的“社交红利”。对于全球金融服务业从业者而言，实体办公室已经从单纯的工作场所，转变为与同事开展战略性协作的空间。

当被问及在办公室工作的实际益处时，57% 的员工（即明显多数）指出“协作增强”。在一个以会计与财务（49%）以及银行与金融服务（27%）为主的行业中，复杂问题解决与监管精确性至关重要，而办公室环境中的沟通仍难以被屏幕完全复制。

数据显示，办公室承担了三项主要的社交功能：57% 看重自发协作的便利性，35% 认为办公室对文化建设很重要，34% 强调学习与导师指导是关键益处——这对 25 - 34 岁年龄段中希望加快职业发展的 24% 受访者尤为重要。

### 洞察要点：

但这里也有一个前提。尽管大多数人赞赏办公室带来的协作价值，仍有 52%（见图 3.1）的员工表示，当前政策增加了他们的离职意愿，63%（见图 2.1）表示压力或倦怠水平更高。

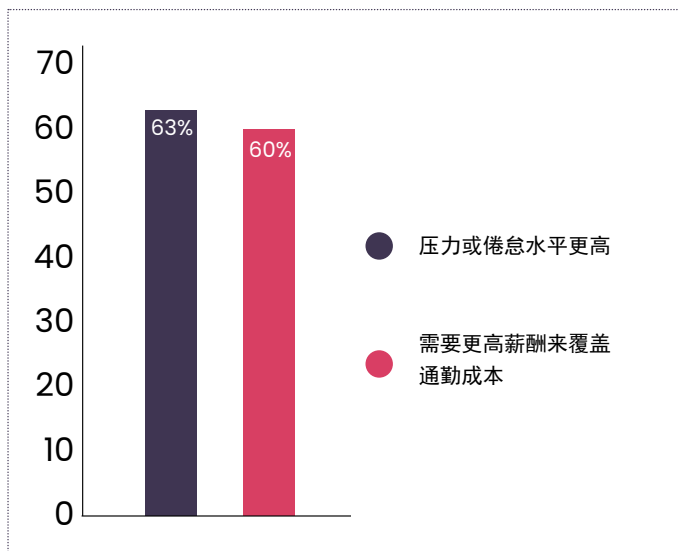
### 给管理层的信息

若要最大化这种“协作催化剂”效应而不引发人才外流，企业必须确保员工到办公室的那些日子，是围绕员工真正重视的事情而设计的：导师指导、文化建设与复杂团队协作，而不是只是在格子间里参加电话会议。

# 洞察 #2: 通勤正在影响财务与健康



图 2.1: 员工报告的因增加办公室办公时间而产生的与通勤相关的负面影响



员工关于增加到岗时间负面影响的“其他”项回答

通勤 : 4%  
 工作时间更少 : 2%

图 2.2: 员工报告的因增加办公室办公时间而产生的负面体验\*

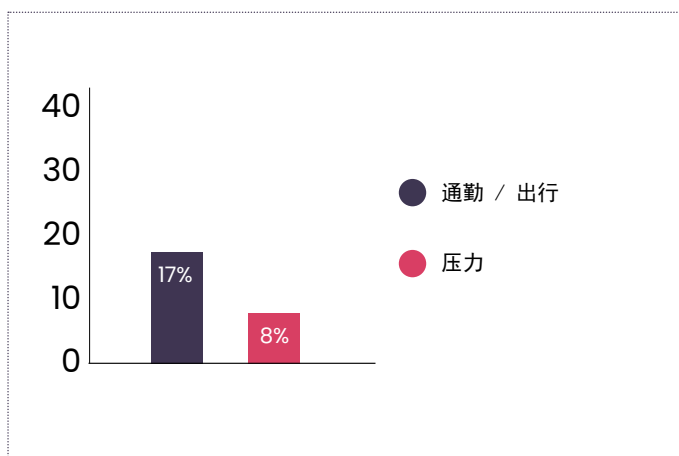
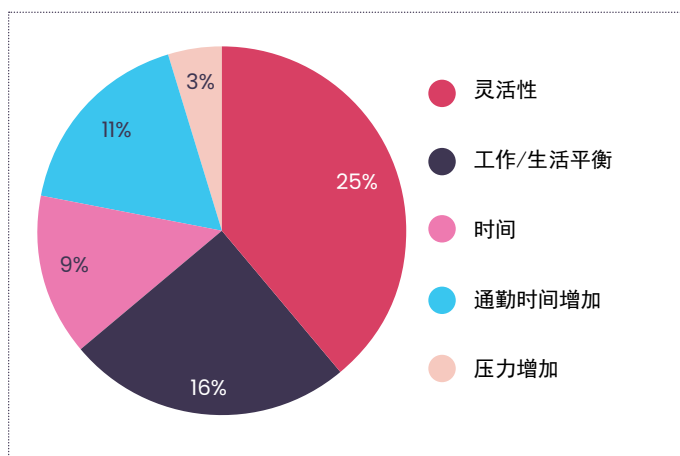


图 2.3: 员工报告的若全面重返办公室将失去什么\*



\*注：这些问题采用开放式提问，即并未为受访者提供限定的多选答案，而是允许他们用自己的语言作答，因此具体答案的一致性较低。

随着金融服务行业重新回到总部办公，一个显著的摩擦点浮现出来。这不再只是“工作在哪里发生”的问题，而是员工为了到达办公室必须付出什么代价——无论是金钱还是福祉。数据显示，对许多专业人士而言，这种变化更像是在生活中被额外征收了一笔“通勤税”，而不是职业上的回归。

排名最高的两个负面因素分别是“压力 / 倦怠”（63%）和“通勤成本”（60%）。这表明，员工不仅感到疲惫，也切实承受着一项并非完全自主选择的决定所带来的经济压力。以下数据来自开放式回答，反映了员工“最先想到”的焦虑点。

## 全面 RTO 的牺牲

- 灵活性（25%）：在高压职业与个人责任之间进行协调的能力，被视为最大的损失。
- 工作 / 生活平衡（16%）：当通勤时间重新被计入日常安排时，金融行业“随时在线”的特征会被进一步放大。
- 生产力下降（13%，见图 4.2）：与传统管理认知相反，许多员工认为办公室是一个容易被打断的地方，而不是深度工作的场所。
- “时间税”（合计 20%）：在“时间更少”（9%）与“通勤时间更多”（11%）之间，五分之一的员工会因失去个人时间而感到遗憾，这可能进一步导致 3% 的员工压力升高。

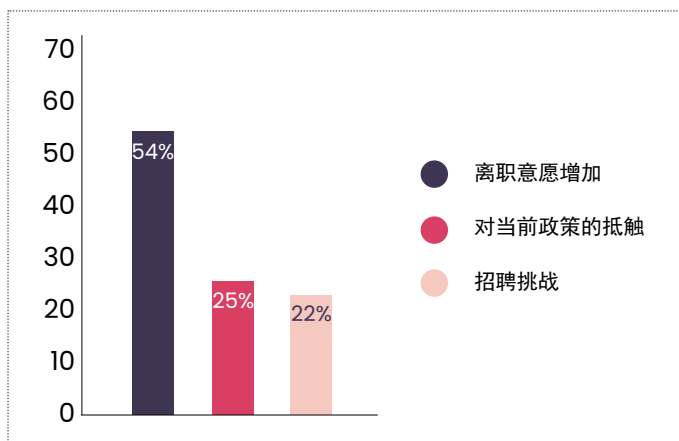
### 给管理层的信息

这些数字可能预示着一场潜在的人才危机。超过一半的员工表示，由于这些压力，他们更想离职（下一章将进一步展开），因此总部办公必须提供足够的价值来证明通勤是值得的。如果这笔“通勤税”不能通过加薪或显著改善办公室文化来抵消，企业就可能把最具生产力的人才拱手让给更灵活的竞争对手。



# 洞察 #3: 增加办公室办公时间正在影响留任

图 3.1: 员工报告的与办公室办公相关的留任负面影响

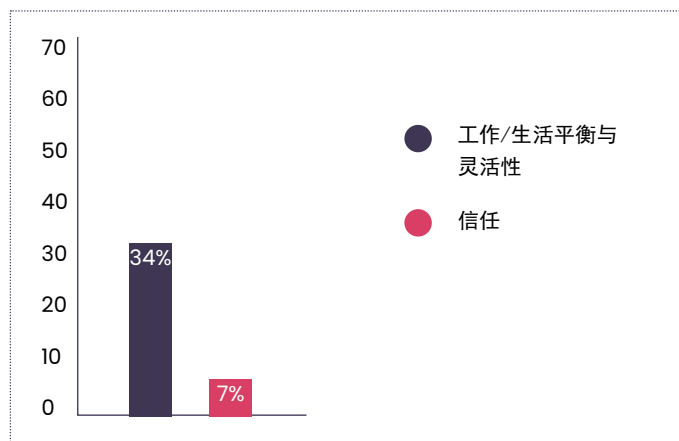


\*注: 该问题采用开放式提问, 因此具体答案的一致性较低。

正如我们在《2025 年职场趋势报告》中所知, 全球受访员工中有 66% 将混合办公列为最有价值的福利, 其次是灵活工作时间 (66%) 和远程办公选择 (55%)。值得注意的是, 62% 的求职者表示, 他们曾因缺乏灵活工作安排而拒绝工作邀约。

本次调查数据也反映了这一情绪。对管理层而言, 最刺眼的结论是, 超过一半的员工 (54%) 将“更想离职”视为办公室要求增加所带来的负面影响之一。同时, 22% 还表示感受到了招聘困难。

图 3.2: 员工报告的若全面重返办公室将失去什么\*



在一个专业技能既难招聘也难替代的行业中, 这代表着潜在的“人才流失”。当被问及全面重返办公室真正会失去什么时, 员工指出的是金钱难以补回的因素

- 工作 / 生活平衡与灵活性 (34%): 这仍然是现代金融专业人士的“黄金标准”。取消它会被视为一次重大的福利削减。
- 信任 (7%): 也许这是最令人刺痛的一项数据。对这些员工而言, 被强制回到总部, 可能意味着雇主不相信他们具备自主完成工作的能力。

## 给管理层的信息

如果一家企业强制全面回归办公室, 而其竞争对手提供混合办公灵活性, 那么人才管道不仅会收窄, 还会转向别处。到 2026 年, 留住人才也许不再只是年终奖金的问题, 优秀候选人和高绩效员工可能更看重一周工作安排中的自主权。

# 洞察 #4: 更严格的要求会对女性产生负面影响



图 4.1: 照护责任对比

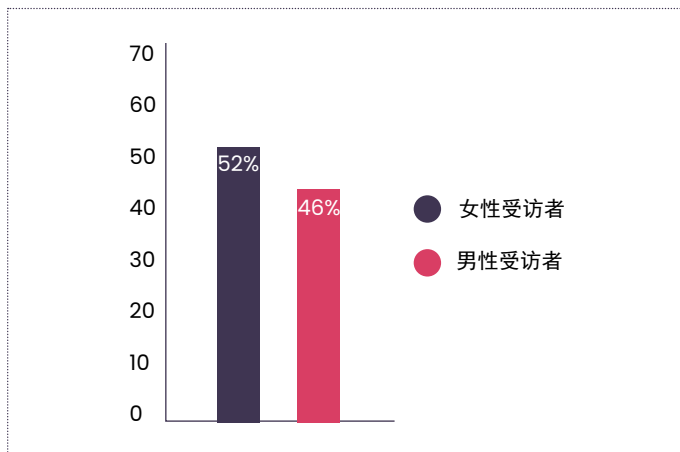


图 4.2: 政策满意度对比

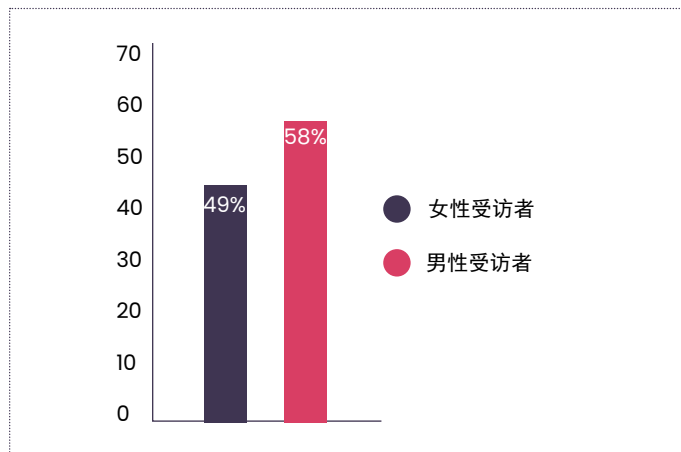
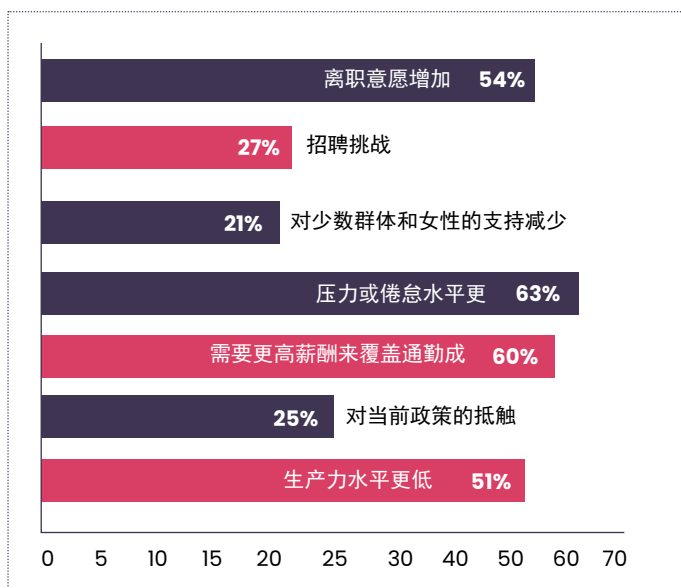
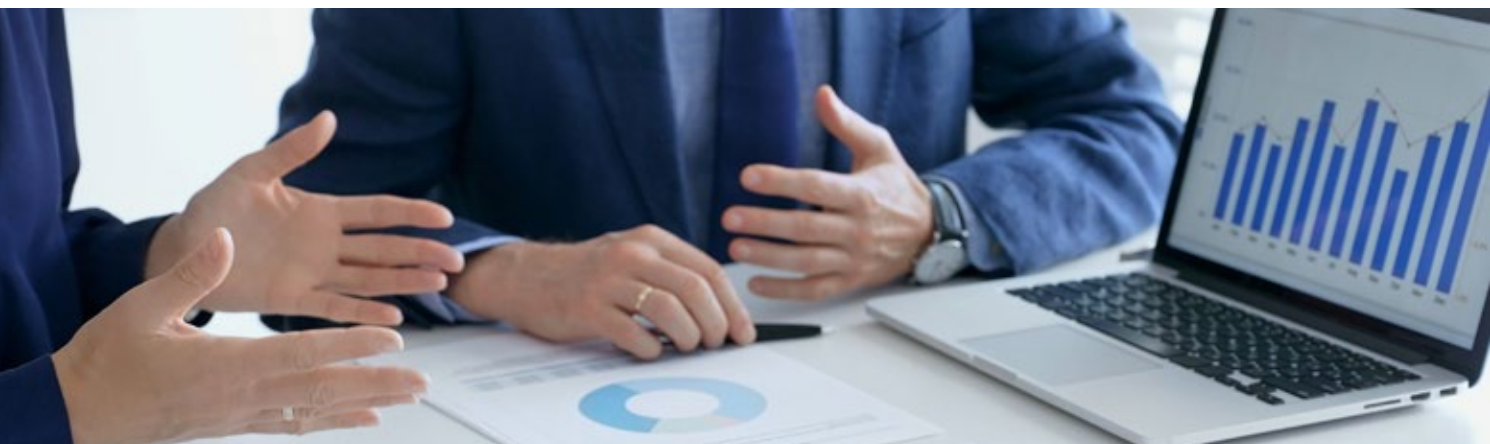
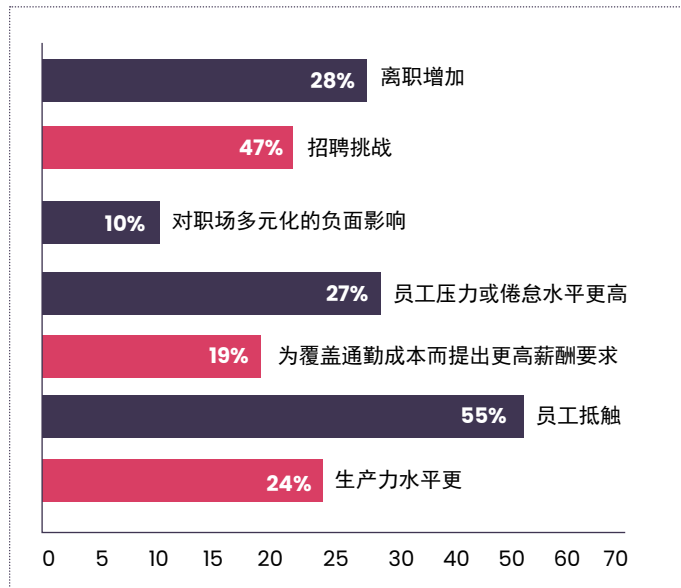


图 4.3: 与办公室办公相关的多元、公平与包容 (DEI) 负面影响

员工



雇主



随着一些金融服务企业从混合办公转向以总部办公为主的模式，它们必须关注这一变化对多元、公平与包容（DEI）的影响。对于女性和照护者而言，灵活性是职业可持续发展的基本要求。

数据显示存在显著的财务差距：29% 的女性受访者收入在 35,000 美元至 58,000 美元之间，而男性仅为 16%。相反，男性获得 175,000 美元以上收入的可能性几乎是女性的三倍（8% 对 3%），这使得重返办公室的成本对女性构成更重的相对负担。

女性承担照护责任的可能性也高于男性（52% 对 46%）。因此，女性对办公室要求的满意度低于男性（49% 对 58%）。

尽管雇主承认存在员工抵触，但他们往往忽视了倦怠风险。55% 的男性表示办公室要求增加了他们的压力，而女性这一比例升至 71%。这种压力会转化为留任风险：59% 的女性表示更想离职，而男性为 54%。

更重要的是，在职场文化感知上存在差距。只有 12% 的男性认为这些要求减少了对女性和少数群体的支持，而 31% 的女性认为支持确实下降。女性也较少感受到办公室带来的益处：只有 14% 表示生产力提升（男性为 24%），只有 33% 感受到文化建设效果（男性为 43%）。

### 给管理层的信息

金融机构必须权衡办公室到岗的感知收益与失去一代多元化领导者这一可量化风险之间的关系。70% 的女性需要更高薪酬来覆盖通勤成本，且超过半数表示在办公室生产力更低，严格要求可能会因把“到场”置于“绩效”之上，而拆解 DEI 进展。



# 洞察 #5： 员工表示在办公室的生产力更低

图 5.1：员工报告的与生产力相关的办公室办公益处

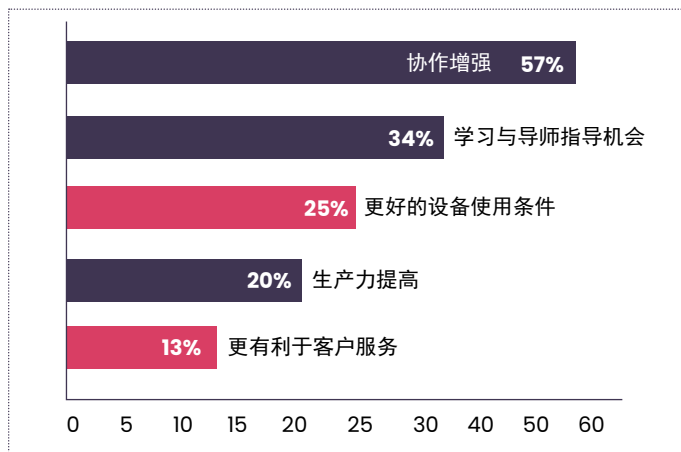


图 5.2：从生产力角度看，员工认为全面重返办公室会带来什么收益\*

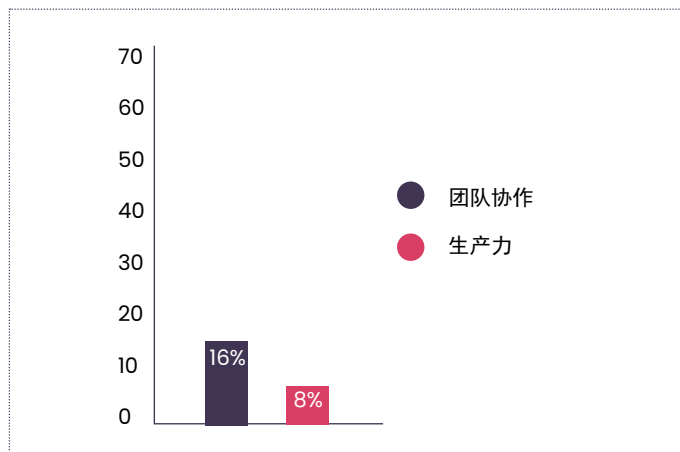
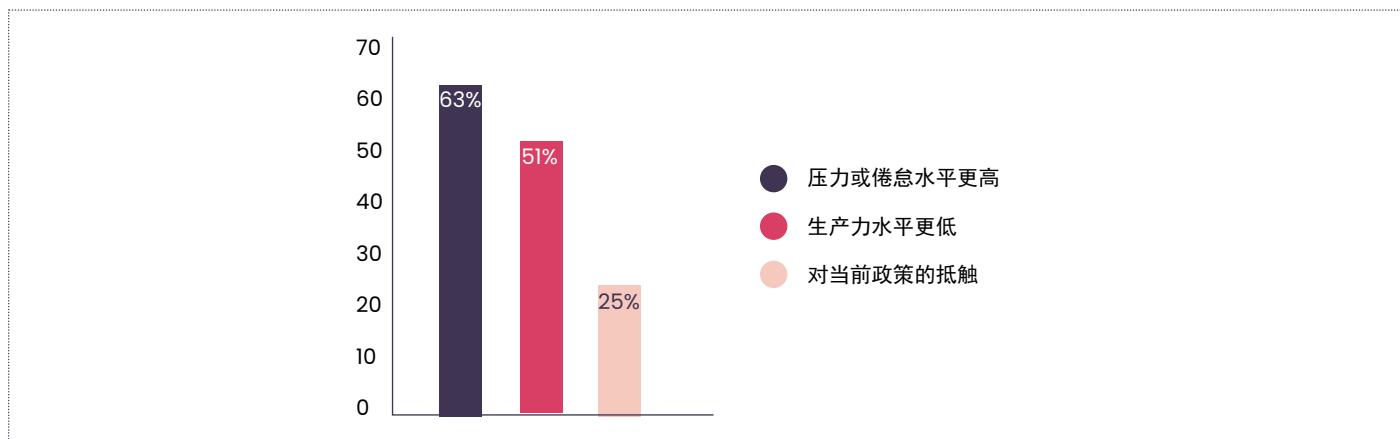


图 5.3：员工报告的与招聘相关的办公室办公弊端



\*注：该问题采用开放式提问，因此具体答案的一致性较低

许多管理团队将“身体在场”与“产出”直接挂钩，但员工群体发出了一个生产力悖论的信号。在办公室里，社交“黏合剂”很强，但真正的“埋头苦干”却不断被打断。虽然超过一半的员工认可面对面协作的价值，但只有 20% 认为自己在办公室时生产力真的会提高。事实上，51% 表示在办公室工作时生产力更低。

当被问及从混合办公转向全面 RT0 会带来什么收益时，这一数字进一步下降。在开放式调查中（员工可自由说明任何益处），只有 8% 提到“生产力”会有所提升。

数据表明，企业有可能把“活动量”（会议、聊天、在场）与“生产力”（产出、分析、深度工作）混为一谈。57% 的协作得分证明，办公室仍是头脑风暴和文化建设的主要引擎。

然而，只有 8% 认为全面 RT0 会提升生产力，这意味着“深度工作”正在被挤压。如果企业选择每周五天全面办公室办公，可能看到的是会议时长增加，而个人交付成果的质量与速度下降。

### 给管理层的信息

企业可能正在付出一笔“协作税”。虽然 57% 的员工因增加办公室办公时间而感受到协作提升，但通勤摩擦与各种干扰意味着，80% 的员工并未感受到办公室环境能提升自己的生产力。





雇主洞察

# 洞察 #6: 办公室是文化与协作中心



图 6.1：雇主报告的办公室办公益处

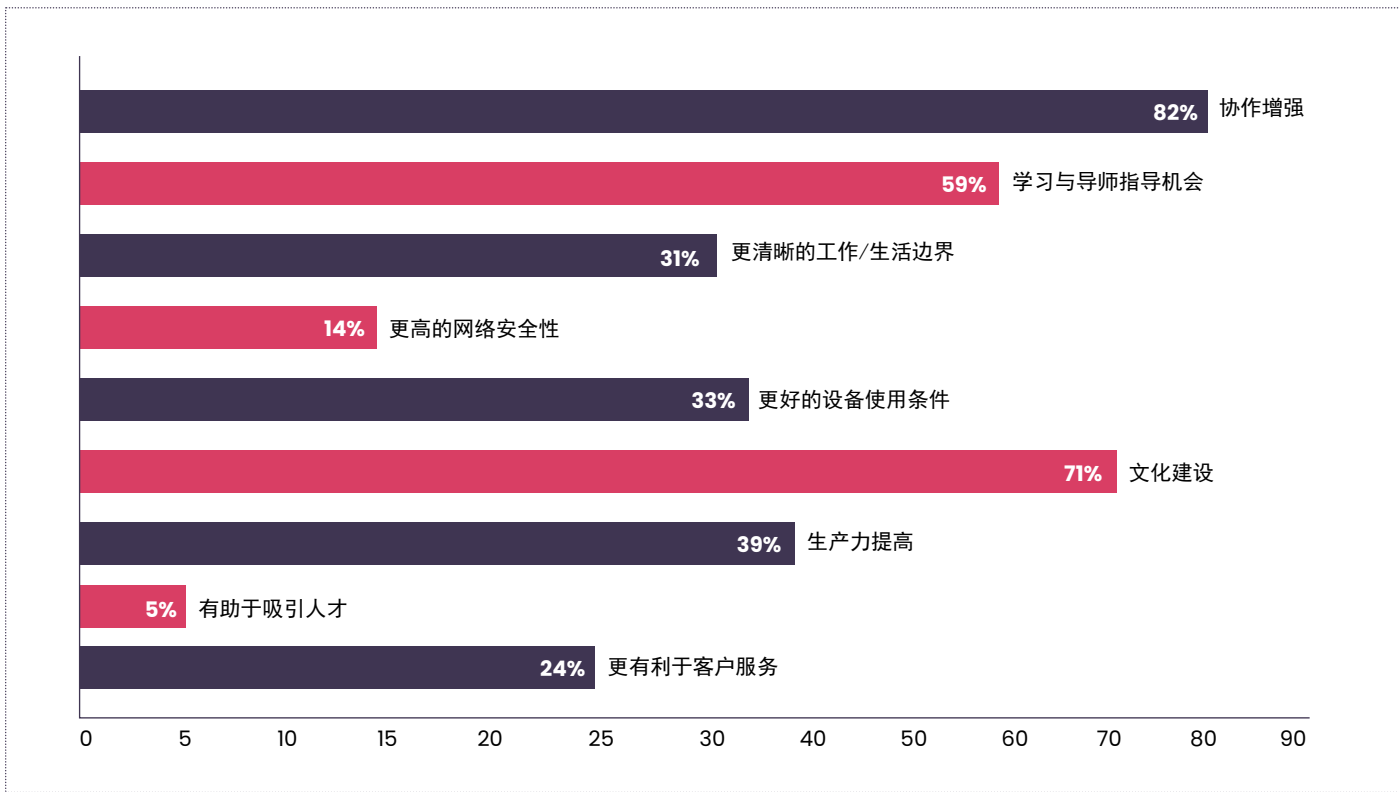
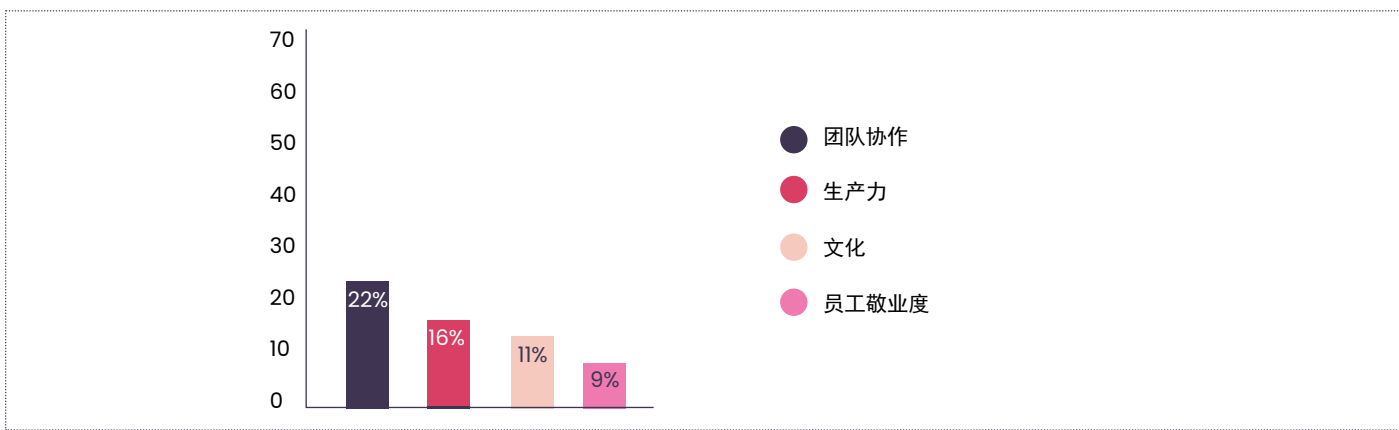


图 6.2：雇主认为全面重返办公室会带来什么收益\*



\*注：该问题采用开放式提问，因此具体答案的一致性较低。

雇主和员工都将“协作增强”视为办公室工作的首要益处。然而，这两个群体之间存在明显的“热情差距”。82% 的雇主认为办公室是团队合作的枢纽，而员工中只有 57%（见图 5.1）持相同看法。

这表明，虽然办公室可能被视为开展头脑风暴和高重要性项目的高效场所，但员工仍然认为，日常协作其实可以在家中有效完成。

以下数据突出显示了管理层与员工对实体工作空间价值认知的分歧：

益处	雇主 (图 6.1)	员工 (图 1.1)	差值
协作增强	82%	57%	-25%
文化建设	71%	35%	-36%
学习与导师指导	59%	34%	-25%
更好的设备使用条件	33%	25%	-8%
生产力提高	39%	20%	-19%

关键点：最大差异出现在文化建设上。雇主认为办公室是公司文化的关键要素，其概率是员工的两倍。对管理层而言，办公室是“品牌”落地的地方；但对许多员工而言，公司文化越来越体现为灵活性与信任。

当金融服务业雇主被问及与混合模式相比，全面 RTO 究竟会带来什么收益时，关注点转向了职业生活中更无形的要素：

- 团队协作 : 22%
- 生产力 : 16%
- 文化 : 11%
- 员工敬业度 : 9%

#### 给管理层的信息

对金融企业而言，挑战不只是要求员工到岗，而是要证明“通勤是值得的”。这意味着必须确保员工来到办公室时，能够真正获得在家无法得到的协作、文化与导师支持。



# 洞察 #7： 增加到岗天数会引发留任担忧

图 7.1：雇主报告的办公室办公总体弊端

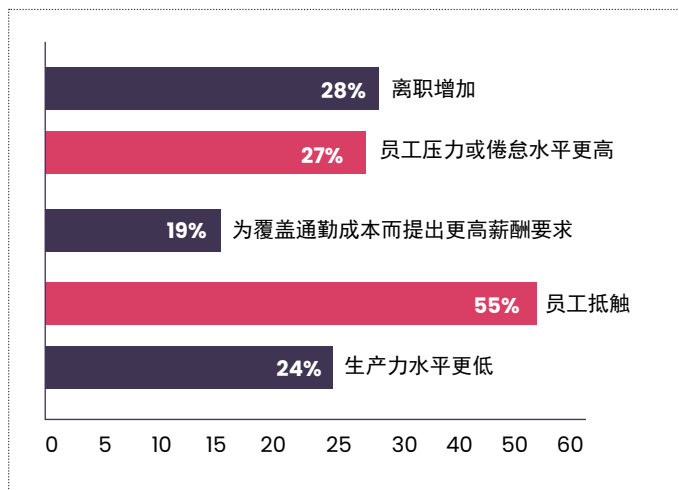
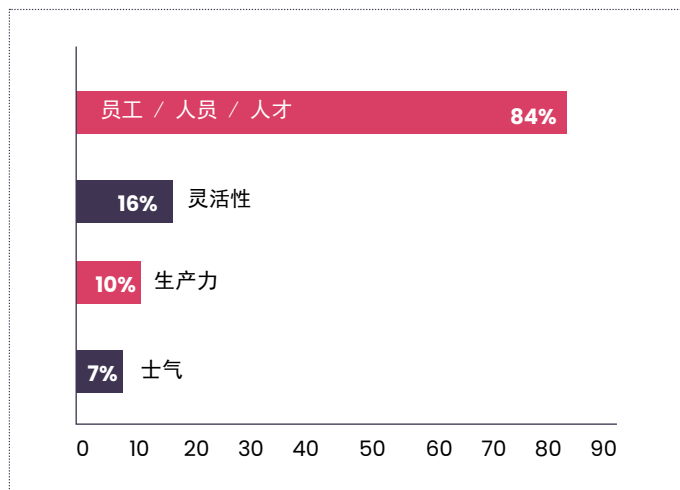


图 7.2：雇主报告的若全面重返办公室将失去什么\*



\*注：该问题采用开放式提问，因此具体答案的一致性较低。

数据中最引人注目的发现，是雇主对引入办公室要求可能造成潜在人才流失风险的认知程度。当被问及如果强制实行全面 RT0 会失去什么时，管理层的回答几乎是一致的。

根据对开放式回答的主题分析，约 84% 的雇主认为他们会失去员工、人员以及顶尖人才。相比之下，只有 16% 提到会失去灵活性，仅 7% 提到会失去士气。

这说明，企业在推动更多办公室办公天数的同时，也意识到自己可能正在试探员工忠诚度的极限。雇主报告的弊端与员工真实体验之间存在明显断层，尤其是在通勤影响方面，如下比较表所示：

负面影响	雇主报告 (图 7.1)	员工报告 (图 2.1)	差值
更高的压力与倦怠	27%	63%	+36%
更高薪酬要求 / 需求	19%	60%	+41%



数据揭示了一个“倦怠盲区”。只有 27% 的雇主承认更高压力是办公室办公的弊端，但 63% 的员工将其视为通勤的主要负面因素。此外，60% 的员工认为自己需要更高薪酬来覆盖通勤成本，但目前只有 19% 的雇主正式将其记录为一个“弊端”。

重返办公室并未得到被动接受。55% 的雇主表示，他们已经感受到员工对办公室要求的直接抵触。这种摩擦又被其他运营层面的担忧进一步放大：

- 24% 的雇主表示，在办公室办公会带来更低的生产力。
- 员工将“通勤 / 出行”（17%）和“压力”（8%，见图 2.2）列为增加办公室办公天数后的主要负面体验。

### 给管理层的信息

企业目前正走在一根“留任钢丝”上。84% 的企业担心，在全面 RTO 情境下会出现人才流失。因此，2026 年及以后面临的挑战，不只是把人带回办公桌前，而是确保这种要求不会引发大规模流向更灵活竞争者的人才外逃。



# 洞察 #8： 每周三天似乎是最佳平衡点

图 8.1：员工报告的公司当前每周要求到办公室办公的天数

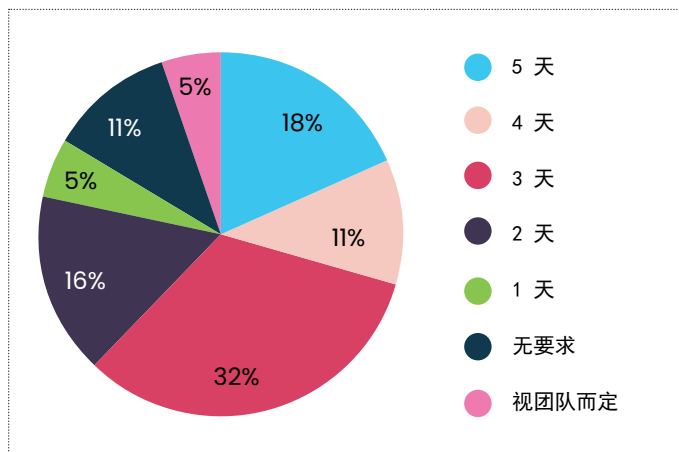


图 8.2：雇主报告的公司当前每周要求到办公室办公的天数

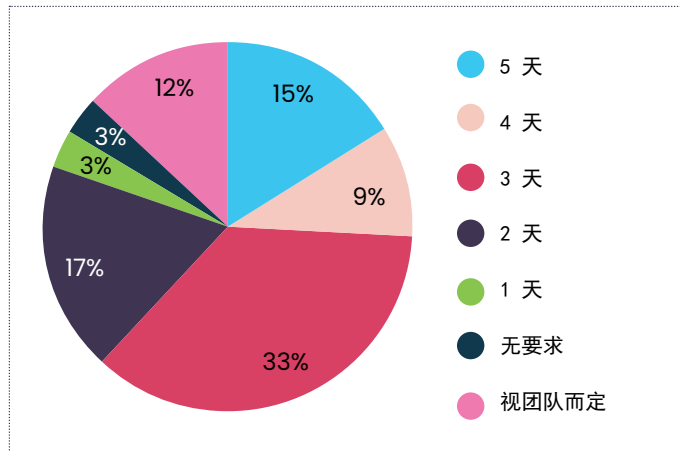
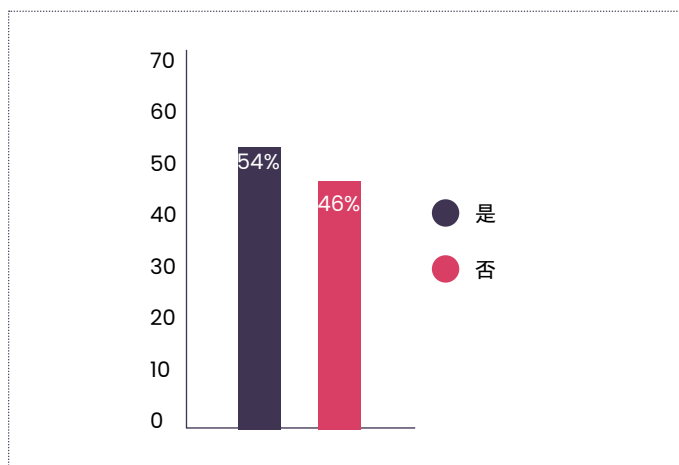


图 8.3：员工报告的对当前办公室到岗政策的满意度



数据显示，每周三天到办公室办公已成为最常见的现行政策。不过值得注意的是，员工并不一定认为这就是理想模式，只有略高于一半（54%）的人表示对当前工作模式满意。

整个行业都可以看到灵活性在提升。曾经被视为行业黄金标准的每周 5 天办公室办公，如今在该行业中所占比例已不足 20%。值得注意的是，12% 的雇主正在放弃全公司统一要求，转而让各团队根据自身职能决定最合适的节奏，如下表所示：



## 当前办公室到岗要求（对比视图）

要求天数	员工报告（图 8.1）	雇主报告（图 8.2）
5 天	18%	15%
4 天	11%	9%
3 天	32%	33%
2 天	16%	17%
1 天	5%	3%
无要求	11%	3%
视团队而定	5%	12%

虽然多数员工（54%）对当前政策满意，但仍有 46% 表示不满意。这种不满很可能来自于三天安排中缺乏足够灵活性，或是员工觉得进办公室没有明确目的（例如“通勤到办公室只是为了开视频会议”）

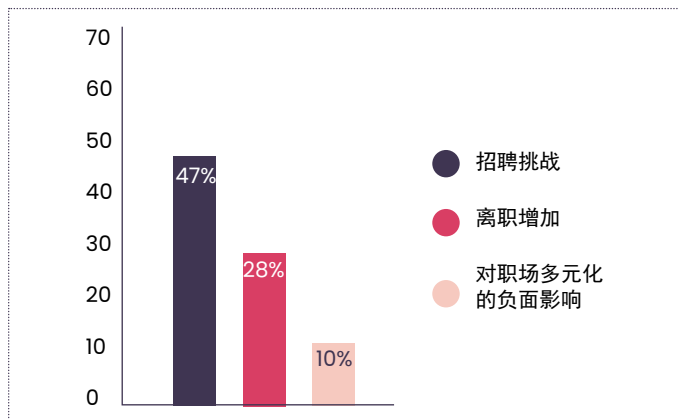
### 给管理层的信息

这些数据表明，每周三天已经成为基准。然而，近一半劳动力对当前安排感到沮丧，因此关注点必须从“员工在办公室待几天”转向“他们在办公室做什么”。真正理解员工不满背后的原因，将是制定正确策略的关键。



# 洞察 #9： 降低灵活性正在缩小人才池

图 9.1：雇主报告的与招聘相关的办公室办公弊端

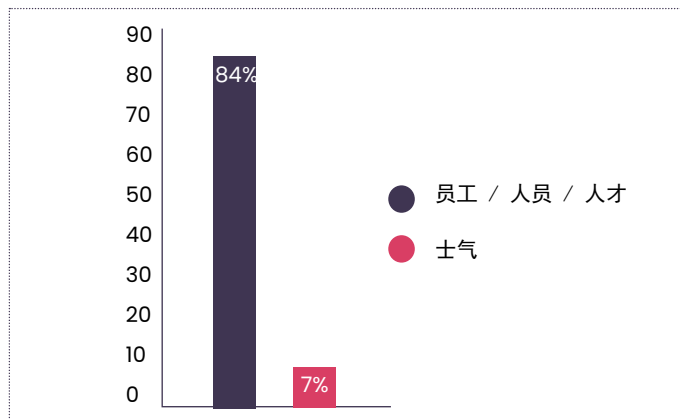


\*注：该问题采用开放式提问，因此具体答案的一致性较低。

数据已经非常清楚：灵活性不再只是附加福利，而是人才市场中的核心“货币”。当金融服务企业要求更多时间在办公室办公时，它们可能正在主动缩小自己接触顶尖且多元人才的范围。

雇主非常清楚，全面 RT0 可能损害其人员规模。当被问及如果强制要求每周五天全面返岗会失去什么时，绝大多数都指向“人”。

图 9.2：雇主报告的若全面重返办公室，与招聘相关将失去什么\*



- 84% 的雇主认为，全面 RT0 会导致员工和人才流失。
- 47% 的雇主已经报告，由于当前办公室要求，招聘面临显著挑战。
- 28% 的雇主已经将离职增加直接与办公室要求联系起来。

推动灵活性需求的一个关键因素，是现代生活的现实：该行业近一半从业者（无论是员工还是管理层）都承担照护责任。然而，员工与雇主对由此带来的压力感知之间可能存在落差。



## 照护责任与增加办公室办公时间的影响

项目	员工	雇主
承担照护责任	48%	47%
更高的压力或倦怠	63%	27%
要求更高薪酬（覆盖通勤）	60%	19%

63% 的员工表示办公室要求会导致更高的压力与倦怠，但只有 27% 的雇主将其视为负面影响。这 36 个百分点的差距表明，管理层可能严重低估了更高通勤水平带来的心理健康负担。

严格的办公室政策也正在对少数群体和女性造成不成比例的影响，并可能逆转多元、公平与包容（DEI）方面的进展；有 21% 的员工（见图 4.2）认为，在以办公室办公为主的安排下，对少数群体和女性的支持更少。

如果目标是构建一个多元包容的工作场所，那么“一刀切”的办公室要求可能是一种适得其反的策略。数据表明，对超过半数的劳动力而言，缺乏灵活性可能成为“无法接受”的关键因素。

### 给管理层的信息

金融服务业的“人才争夺战”，如今正在“自主权”这块战场上展开。那些坚持高频办公室到岗的企业，可能会在筛选人才时无意中排除掉有照护需求的人、通勤成本高的人，以及希望优先照顾心理健康的人。





根据本报告的发现，金融服务行业正处于十字路口。尽管管理层将办公室视为文化引擎，许多员工却把它视为一项“通勤税”，以及阻碍自身生产力的因素。

为了弥合这一差距，并在 2026 年保持竞争优势，雇主应采取以下策略：

## 1. 为“社交红利”优化，而不是为深度工作优化

停止用出勤衡量表现，开始用真实生产力和结果衡量。由于 51% 的员工表示，与在家相比，他们在办公室的生产力更低，因此办公室不应再被视为深度工作的主要场所。

行动：将办公室日专门保留给“三个 C”——协作、文化与辅导。

例如，如果员工一天中超过 50% 的时间都在处理独立任务或参加视频会议，那么那一天更适合远程办公。应把办公室用于头脑风暴和协作——这是 57% 的员工真正看重的。

## 2. 认识通勤带来的代价

这里存在巨大的感知差距：63% 的员工表示办公室要求带来压力 / 倦怠，而只有 27% 的雇主意识到这一负面影响。

行动：承认当员工被要求把更多工作日花在办公室时，他们被迫承担了一笔“通勤税”。

例如，如果灵活性不是选项，可以考虑提供经济补偿（补贴或薪酬调整），以缓解 60% 的员工因通勤成本增加而认为自己需要更高薪酬的问题。

## 3. 超越“一刀切”政策

僵化的要求对多元化构成威胁。由于约 48% 的劳动力承担照护责任，严格的返岗要求可能会将依赖灵活性维持职业发展的女性和少数群体排挤出局。

行动：赋予团队层面的办公室要求自主权。

例如，可参考那 12% 允许各团队自行决定节奏的雇主做法。这样能够确保有照护需求的人不会因严格的公司统一政策而自动受到惩罚。

## 4. 让办公室时间更有价值

如果你属于要求每周 5 天到岗的 15% 企业之一，那么你的价值主张必须具备市场领先性。你不再只是比拼福利，而是要比拼职业加速、学习与成长机会。

行动：如果灵活性无法提供，就把重点放在导师指导、薪酬和职业发展路径上。

例如，建立导师计划、明确晋升路径以及线下学习与成长机会，以强化“面对面协作能带来更快晋升和更高收入潜力”这一价值。



## 5. 收集政策满意度数据

数据显示，每周三天是当前基准。但有 46% 的员工对这一安排不满意，这意味着三天不一定是最佳方案，只是最常见的方案。你的员工队伍可能希望更多或更少的办公室天数。

行动：在自动实施或继续沿用每周 3 天模式之前，先聚焦“为什么”。

例如，可开展内部留任访谈，了解如何让这三天对员工更有价值。

## 核心结论

84% 的雇主承认，全面 RTO 会导致顶尖人才流失，因此灵活性已成为终极招聘货币。要想在 2026 年赢得“人才之战”，企业必须从“在场文化”转向“目的文化”。这意味着，我们必须有意识地设计员工在办公室工作的时间，让他们获得更多价值，并最终提升留任率。



“从混合办公到总部办公”分析的方法论，基于一项发送给我们全球客户与候选人数据库的调查，这些受访者来自会计与财务（A&F）以及银行与金融服务（BFS）领域。受访总人数为 1,478 人。以下摘要详细说明了这两类受访者的构成与人口统计特征。

## 员工受访者画像

- 行业分布：76% 的受访者从事其定义为会计与财务（49%）或银行与金融服务（27%）的岗位。另有一些受访者虽然也在这两个行业中，但来自其他部门，例如法务、风险与合规（8%）
- 公司规模：多数人（45%）所在公司员工数超过 1,000 人，其次是 50 - 249 人规模企业（21%）。
- 地区：员工主要分布在爱尔兰（30%）和英国（30%），其次是日本（15%）、新加坡（9%）和中国香港特别行政区（5%）

## 人口统计特征

- 年龄：主要集中在 25 - 54 岁，其中 35 - 44 岁组占比最高（34%）。
- 性别：53% 的受访者为女性，44% 为男性。
- 族裔：员工受访者主要认同为白人（42%）或亚洲人（42%），其次为黑人（5%）。
- 薪酬：多数人收入介于 35,000 美元至 175,000 美元之间，其中 58,000 美元至 87,250 美元区间占比最高（23%）。
- 照护责任：无照护责任者（52%）略多于有照护责任者（48%）。



## 雇主受访者画像

- 行业分布：多数受访者从事其定义为会计与财务（41%）、该行业内的人力资源（23%）以及银行与金融服务（15%）岗位。
- 公司规模：公司规模较为分散，最常见的是 50 - 249 人规模企业（31%），其次是 1,000 人以上企业（28%）。
- 地区：雇主主要分布在英国（47%）和爱尔兰（28%），其次是新加坡（9%）、日本（6%）、中国香港特别行政区（3%）和澳大利亚（3%）。

## 人口统计特征

- 年龄：主要集中在 35 - 64 岁，其中 45 - 54 岁组占比最高（37%）。
- 性别：52% 的受访者为女性，44% 为男性。
- 族裔：雇主受访者主要认同为白人（67%）或亚洲人（23%），其次为西班牙裔（2%）。
- 薪酬：多数人收入介于 58,000 美元至 175,000 美元之间，其中 116,000 美元至 175,000 美元区间最常见（22%）。
- 照护责任：无照护责任者（53%）略多于有照护责任者（47%）。

# 联系我们

## 澳大利亚

Level 9, 383 Kent Street,  
Sydney, NSW 2000  
+61 2 8986 3100  
sydney@morganmckinley.com

## 加拿大

Unit 204, 107 Atlantic Ave,  
Toronto, Ontario, M6K 1Y2  
+1(437) 826 7900  
toronto@morganmckinley.com

## 中国香港特别行政区

Suite 3407 Lippo Centre, Tower II 89,  
Queensway, Admiralty, Hong Kong  
+852 3907 3907  
hk@morganmckinley.com

## 爱尔兰

### Cork

Penrose Dock Two, Alfred St,  
Victorian Quarter,  
Cork, T23 YY09  
+353 21 2300 300

### Dublin

Connaught House, Burlington Road,  
Dublin 4, D04 C5Y6  
+353 1 4321 555  
connect@morganmckinley.com

## 日本

17th floor, Holland Hills Mori Tower,  
5-11-2 Toranomom, Minato-ku, Tokyo  
+813 4550 6560  
+813 4520 5788  
japan@morganmckinley.com

## 中国大陆

Unit 3102 - 3103, Level 31, K. Wah Centre,  
1010 Middle Huaihai Road, Xuhui  
District, Shanghai 200031  
+86 21 60700488  
shanghai@morganmckinley.com

## 新加坡

1 Raffles Place,  
#47-02 One Raffles Place Tower 1,  
Singapore 048616  
+65 6818 3188  
singapore@morganmckinley.com

## 英国

### Bristol

4th Floor, Spectrum Building,  
Bond Street, Bristol, BS1 3LG  
+44 11 7944 0600  
southwest@morganmckinley.com

### London

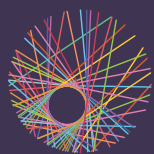
15 Fetter Lane,  
Holborn, London, EC4A 1BW  
+44 20 7092 0000  
london@morganmckinley.com

## 全球覆盖

澳大利亚 | 加拿大 | 中国香港特别行政区 | 爱尔兰 |

日本 | 中国大陆 | 新加坡 | 英国

赋能您的人才战略。  
我们助力您更进一步



**MorganMcKinley**

Part of Org Group

开始搜索