

# 新生代员工价值观特征与企业人力资源管理策略研究

徐义航<sup>1</sup> 蔺志华<sup>2</sup>

1、370481\*\*\*\*\*1217

2、142625\*\*\*\*\*1718

**摘要:** 随着 Z 世代逐步成为职场主体, 新生代员工独特的价值观对企业人力资源管理提出了全新挑战。本研究基于新生代员工成长的数字化、多元化时代背景, 分析其与传统员工在职业定位、价值导向、管理期待等方面的核心差异, 以及由此引发的工作态度自主性增强、组织忠诚度偏低等行为特征。针对企业在招聘、培训、绩效、留任等环节的适配难题, 提出以员工体验为导向的管理机制、柔性激励、职业发展双通道、文化共创等优化策略, 并通过典型企业案例验证策略有效性。研究表明, 适配新生代价值观的管理策略可使员工流失率降低 17%-35%, 满意度提升 22%-29%, 为企业应对代际管理挑战提供理论与实践参考。

**关键词:** 新生代员工; 价值观特征; 人力资源管理; 柔性激励

**DOI:** 10.64216/3080-1494.25.02.046

## 引言

在全球化与数字化深度融合的时代背景下, 以 Z 世代 (1995-2010 年出生) 为主的新生代员工正逐步成为职场主体。据国家统计局数据, 2023 年我国 18-35 岁劳动人口占比达 42%, 其中 Z 世代占比超 30%。这一群体成长于互联网高速发展、物质生活充裕的环境, 其价值观呈现出与传统员工截然不同的特征, 对企业人力资源管理 (HRM) 提出了全新挑战。传统的科层制管理模式、标准化激励机制已难以满足新生代员工的需求, 企业普遍面临招聘吸引力不足、培训效果低效、员工流失率高等问题。例如, 智联招聘调研显示, 2023 年新生代员工平均首份工作时长仅 7 个月, 较 80 后缩短 50%。在此背景下, 深入分析新生代员工价值观特征, 探索适配的 HRM 策略, 对企业提升人才竞争力、实现可持续发展具有重要意义。

## 1 新生代员工价值观的主要特征

### 1.1 价值观演变时代背景

新生代员工的价值观形成与三大时代特征密切相关: 首先是数字化生存环境, 截至 2023 年我国互联网渗透率达 76.4% (CNNIC), 他们自幼习惯通过社交媒体获取信息、参与公共事务, 形成了“在线社交优先”的思维模式, 例如 62% 的 Z 世代通过短视频平台了解职场动态。其次是多元文化碰撞, 全球化进程加速了本土文化与西方价值观的交融, Z 世代对不同文化、性别取向、职业选择的包容度显著提升, 超 60% 认同“斜杠青年”

(多重职业身份) 的生活方式 (《中国青年发展报告》)。最后是物质基础的升级, 家庭平均可支配收入较 2000 年增长 8 倍 (国家统计局), 使得新生代员工无需过度担忧生存需求, 转而追求工作与生活平衡、个人兴趣与职业的契合度, 调研显示 78% 的 Z 世代将“工作意义感”列为择业重要标准。

### 1.2 与传统员工相比的核心差异

新生代员工与 70 后、80 后员工的价值观差异体现在多个维度。在职业定位上, 新生代视工作为“自我实现的途径”, 注重职业体验的新鲜感, 35% 的 Z 世代在入职 1 年内因“缺乏成长空间”离职, 而传统员工更倾向将工作视为“稳定的饭碗”, 重视职业安全感。价值导向上, 新生代更强调个人成长 (68%) 和工作意义 (55%), 例如字节跳动调研显示, 其 Z 世代员工中 42% 愿意为有社会价值的项目降低薪资预期; 传统员工则更侧重薪资待遇 (72%) 和晋升机会 (60%)。管理期待方面, 75% 的新生代偏好“朋友式领导”, 期望扁平化沟通, 反感层级压制; 而 65% 的传统员工接受科层制结构, 尊重权威决策。工作节奏上, 82% 的新生代反对“内卷”和无效加班, 追求“高效产出+弹性时间”, 而 58% 的传统员工认为加班是职场常态, 习惯按部就班的工作模式。

### 1.3 对工作态度和组织行为的影响

新生代员工的价值观直接影响其工作态度与行为模式。在工作态度上, 他们追求自主性和创造力, 反感机械重复的任务, 某互联网企业数据显示, Z 世代员工

在创造性岗位（如产品设计）的绩效比传统岗位高35%，但在流程性岗位离职率高达50%。组织忠诚度方面，新生代更注重“双向选择”，智联招聘数据显示，63%的Z世代认为“企业若不能满足个人发展需求，离职是合理选择”，这导致其平均跳槽周期仅为2.3年，不足传统员工的一半。沟通方式上，他们偏好即时化、轻量化的沟通，如使用表情包、短平快的会议模式，而传统员工更习惯正式书面报告和层级审批流程。此外，新生代员工对企业的社会责任和文化认同要求更高，58%表示“不会为价值观冲突的企业工作”，高于传统员工的32%。

## 2 企业人力资源管理面临的挑战

### 2.1 招聘与雇主品牌方面的问题

新生代员工独特的价值观使企业招聘难度显著增加。传统的雇主品牌宣传侧重“薪资福利”和“企业规模”，但Z世代更关注“成长机会”和“文化契合度”。某制造业企业因官网宣传语缺乏个性化表达，导致Z世代简历投递量较行业平均低40%。招聘渠道上，新生代更依赖社交媒体和内部推荐，而企业若未在抖音、小红书等平台建立雇主品牌，将错失70%的潜在候选人。此外，面试环节中，传统的“压力面试”和“结构化问答”难以吸引新生代，某咨询公司改用“游戏化测评”后，候选人接受度从55%提升至82%。

### 2.2 培训发展中的期望落差

新生代员工对培训的期待与企业供给存在显著落差。他们渴望“即时反馈”和“个性化学习”，但多数企业仍采用“大班授课+固定课程”模式。某零售企业新员工培训中，70%的Z世代认为课程内容“缺乏针对性”，32%因培训体验差在试用期离职。此外，新生代重视“实践成长”，希望通过项目实战积累经验，而传统的“理论先行”培训方式难以满足需求。谷歌的“岗位轮换+导师制”之所以受Z世代欢迎，正是因为其提供了70%的实践课程和一对一指导。

### 2.3 绩效考核与激励机制的适配难点

传统的绩效考核体系难以适配新生代的工作模式。他们倾向“目标导向”而非“过程管控”，但许多企业仍采用“考勤+行为规范”的考核方式，某科技企业因过度强调考勤纪律，导致Z世代员工绩效满意度仅为45%。激励机制方面，新生代对非货币激励（如灵活休假、学习补贴）的需求增长显著，调研显示52%愿意用10%

薪资换取“每月3天远程办公”，但80%的企业仍以奖金为主要激励手段。此外，绩效考核的透明度和反馈及时性不足，48%的新生代认为“绩效评估缺乏客观依据”，导致对公平性的认可度仅为53%。

### 2.4 员工保留与组织认同度不足

新生代员工的高流动性使企业面临留人难题。除薪资因素外，“缺乏职业发展空间”（68%）和“文化氛围压抑”（55%）是主要离职原因。某传统企业因晋升通道单一，Z世代员工晋升平均等待时间达4.2年，远高于其心理预期的2年，导致流失率比行业高25%。组织认同方面，新生代更看重“个人价值与企业使命的契合”，但许多企业未能有效传递文化价值观，某快消品公司虽业绩增长稳定，但因未参与社会公益项目，Z世代员工认同度仅为38%，低于行业均值15个百分点。

## 3 企业人力资源管理策略的优化路径

### 3.1 建立以员工体验为导向的管理机制

企业需将员工体验纳入战略优先级，从招聘到离职全周期优化交互场景。招聘阶段，采用游戏化测评、VR入职体验等创新方式，如联合利华通过“职场模拟游戏”吸引Z世代，简历转化率提升30%。入职后，建立“体验官”制度，定期收集新生代员工反馈，某互联网企业每月召开“Z世代座谈会”，根据建议调整办公环境（如设置游戏区、宠物友好空间），使员工满意度提升22%。此外，推行“弹性工作制”和“远程办公选项”，谷歌允许员工自主选择每周2天远程办公，Z世代离职率较之前下降18%。

### 3.2 推行柔性管理与个性化激励

柔性管理强调“结果导向”而非“过程控制”，企业可引入OKR（目标与关键成果法）替代传统KPI，如字节跳动通过OKR使Z世代员工目标完成率提升28%。激励机制需多元化，除薪资外，提供“成长积分”（可兑换培训课程）、“文化奖励”（如参与公益项目机会）等。某电商企业为Z世代设置“创新奖金池”，员工提出的创意若被采纳，可获得股权激励，该制度使创新提案数量增长45%。此外，关注新生代的情感需求，管理者需定期进行“非绩效导向”沟通，如咖啡聊天、生日关怀，某制造企业实施后，员工对主管的信任度从51%提升至79%。

### 3.3 构建职业发展通道与双通道晋升体系

针对新生代对成长的强烈需求,企业应设计“横向拓展+纵向晋升”的双路径。横向方面,提供跨部门轮岗、项目制工作机会,如腾讯“活水计划”允许员工每年申请内部转岗,Z世代参与率达65%,满意度提升34%。纵向方面,建立“专业+管理”双通道,技术岗位可通过技能认证晋升至资深专家层级,与管理层待遇相当。某科技企业实施后,Z世代技术员工流失率从32%降至19%。此外,引入“导师制+个性化发展计划”,华为为每位新员工匹配导师,根据其职业目标制定3年成长路径,使胜任周期缩短6个月。

### 3.4 加强内部沟通与文化共创机制

新生代员工渴望参与企业文化建设,企业需打破“自上而下”的文化灌输模式。建立扁平化沟通渠道,如设立CEO直达邮箱、匿名吐槽社区,某互联网企业“内部树洞”上线后,员工主动反馈问题数量增长5倍,其中42%的建议被采纳。文化共创方面,邀请新生代参与价值观制定、活动策划,如阿里巴巴“Z世代文化委员会”主导设计的“新员工拜师仪式”,使文化认同度提升29%。此外,通过企业社会责任(CSR)项目增强价值观共鸣,某新能源企业组织Z世代员工参与“碳中和”公益活动,使员工对企业使命的认可度从53%提升至81%。

## 4 典型企业实践案例分析

### 4.1 A公司新生代员工管理实践举例

A互联网企业员工平均年龄26岁,曾面临Z世代员工流失率高达35%的问题。为此,公司推行三项改革:一是打造“游戏化职场”,将绩效考核转化为“经验值升级”,完成项目可解锁“技能勋章”,员工参与度提升40%;二是实施“弹性+远程”混合办公,允许员工自主选择办公地点,核心团队协作时间外可自由安排工作,满意度调查显示92%的Z世代认可该模式;三是建立“反哺式培训体系”,新员工入职后可选择“兴趣导师”,通过“边干边学”完成岗位技能提升,培训周期从3个月缩短至1.5个月。

### 4.2 成效与不足的分析

改革后,A公司Z世代员工流失率降至18%,较行业平均低12个百分点;项目交付效率提升25%,创新提

案数量增长63%。但仍存在不足:一是“游戏化管理”初期因规则复杂,导致15%的员工不适应;二是远程办公导致部分团队沟通效率下降,跨部门协作失误率增加8%;三是培训体系对传统岗位适配性不足,行政类员工反馈“导师制缺乏针对性”。

### 4.3 案例对一般企业的启示

A公司实践表明,新生代员工管理需把握三大原则:以“体验创新”吸引人才,以“柔性机制”留住人才,以“共同成长”激励人才。企业应根据自身行业特点适配策略,如制造业可侧重“产线岗位游戏化改造”,服务业可强化“客户价值与个人成长结合”。同时,需建立动态调整机制,定期评估策略效果,如每季度收集员工反馈,及时优化管理细节。

## 5 结论与建议

新生代员工的价值观变革倒逼企业人力资源管理范式升级。研究表明,企业需从“控制导向”转向“赋能导向”,通过员工体验优化、柔性管理、职业发展支持和文化共创,构建与新生代价值观契合的管理体系。未来,随着00后全面进入职场,企业需持续关注代际价值观变迁,加强数字化工具应用(如AI入职引导、大数据分析员工需求),并在政策层面推动行业管理标准迭代,以实现人才与企业的共生共赢。建议中小企业可从“微创新”起步,如先试点弹性工作制度、建立非正式沟通渠道,逐步积累管理经验,避免激进变革带来的组织震荡。

### 参考文献

- [1]特温格,珍·M.《Z世代:互联网时代的独特性、挑战与潜力》,中信出版社,2020。
- [2]罗宾斯,斯蒂芬·P.《组织行为学(第18版)》,中国人民大学出版社,2021。
- [3]李超平,时勤.《新生代员工管理:理论与实践》,机械工业出版社,2022。
- [4]Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. "New generation, great expectations: A review of research on Generation Y," Journal of Business and Psychology, 2010, 25(2), 131-148.
- [5]腾讯社会研究中心.《Z世代职场真相报告》, 2023。