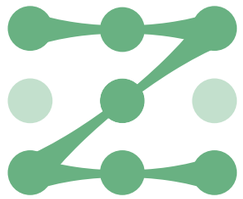
优 明 取

術 道 勢



扫描二维码了解更多

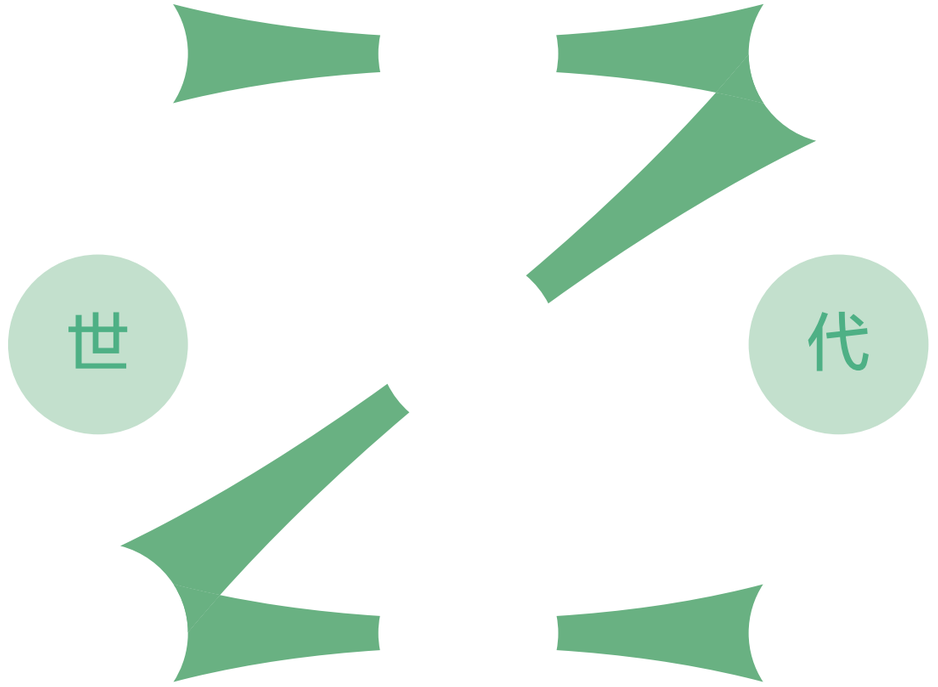
变与不变：Z世代的价值观、驱动力与韧性传导

© 长江商学院领导力与行为心理研究中心

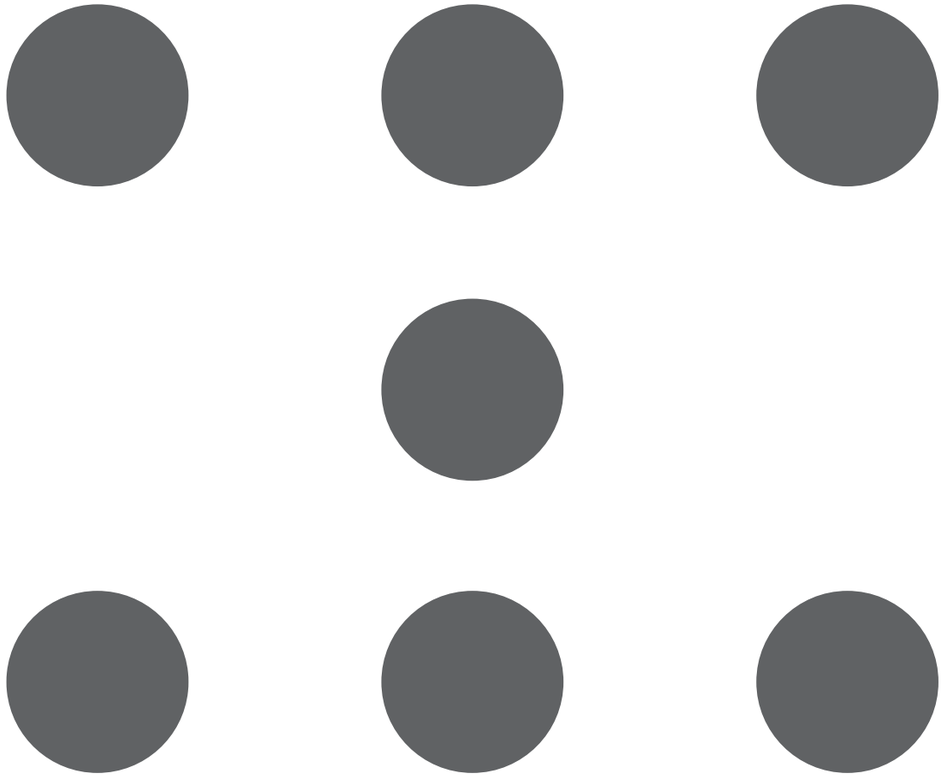
职场中的Z世代调研

CKGSB 长江商学院

变与不变：Z世代的价值观、驱动力与韧性传导



© 长江商学院领导力与行为心理研究中心



不变

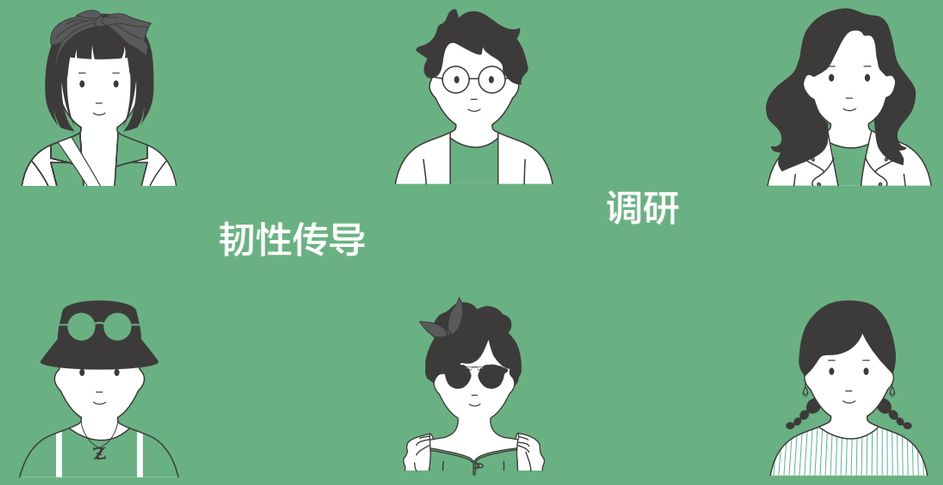
变

驱动力

价值观

调研

韧性传导



职场中的Z世代

面向 Z 世代的韧性领导力

随着大量的“Z世代”进入职场，越来越多的声音开始倡导以Z世代员工的需求和偏好为导向，进行管理方式的迭代甚至变革。由于生活环境的不同，每一代人之间存在显著的代际差异，新生代的职场人与上一代的职场人之间在思维方式、生活观念和职业观念等方面都存在明显不同，因此倡导新的管理方式也是一种合理的职场诉求。然而细究起来，其中隐含了一系列需要研究验证的核心问题：Z世代应该如何定义？职场中的他们和其他世代的差异在哪里？造成这些差异的主要影响因素是否是出生世代？对于Z世代，到底怎样的激励手段和管理风格是有效的？等等。

在商学院的教学和管理过程中，我发现大部分企业家都很重视新生代员工的管理方式。在一次关于组织韧性的企业调研中，曾出现过一个印象深刻的例子。一家企业的生产基地在一个偏远的县城，因此年轻工人的离职率非常高。为了了解年轻工人的真实诉求，降低离职率，这家企业的负责人跟每个离职的员工进行了深入的一对一面谈，最终发现年轻员工的离职原因直接与娱乐活动的匮乏相关，于是果断出资在宿舍配备了篮球场、电影院和电子游戏厅等娱乐设施。意外的是，电子游戏厅的开设直接发展成了全新的业务线，并且一度在细分领域做到了头部。当这位负责人介绍这项看似和主营业务不相干的“游戏事业部”时，称这是“留90后、95后年轻工人留出来的新业务”。

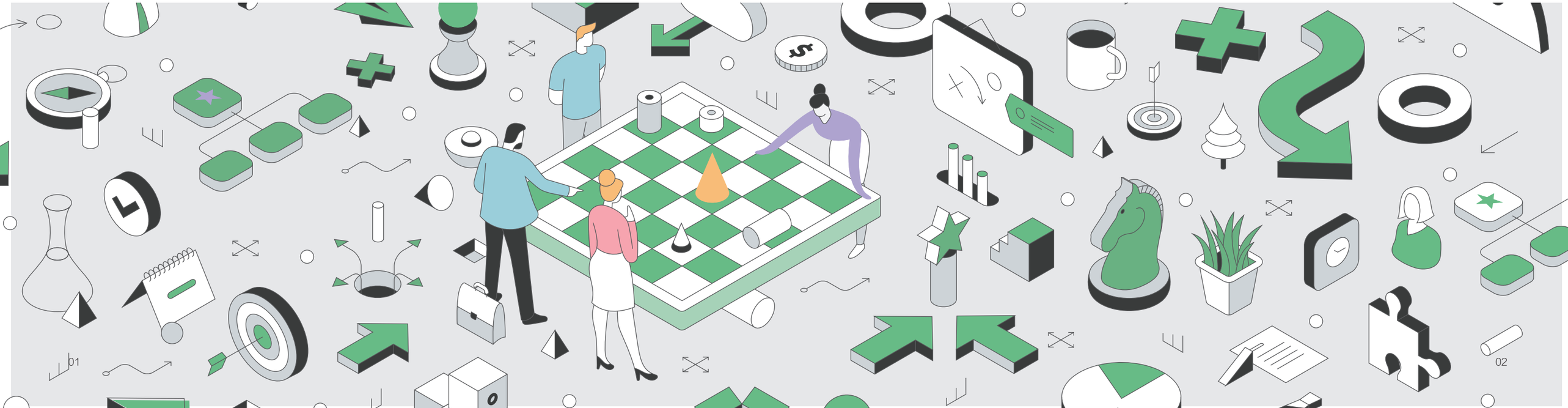
当然，这只是个案。作为研究者，我希望通过调研让Z世代的画像更为清晰，能够给予企业管理者更多启发，从而提高管理的效率，这也是从管理角度做“职场中的Z世代”研究的缘起。

除了世代差异，新的时代背景也对企业对新生代员工的管理方式提出了挑战。自2019年底开始的新冠疫情，给企业的经营和管理带来了空前的不确定性。从企业角度，对于新生代员工的“选用育留”面临更加复杂的内外部因素的制约；从员工角度，就业机会和选择可能处于过往十年最不利的状况。在此背景下，读懂Z世代员工的价值偏好，激发他们的活力和“韧性”，是每个布局长远的企业领导者“任务清单”上的重要议题之一。

为此，我带领研究团队从2021年2月至10月进行了调研。起始阶段，我们在长江商学院的多个课程项目当中，包括在我的心理韧性课堂上，用随堂问卷的方式了解不同年龄段、不同职级的管理者对Z世代的认知诉求。问卷设计经过多轮修改后，于2021年7月21日在数据合作方脉脉平台上线测试，在回收了638份数据后进行了预分析，并于9月22日再度调整问卷正式发出，至2022年10月31日完成在脉脉平台和校友企业定制调研中的全部数据的回收和整理工作。最终，在全国范围内共回收有效问卷16,000份，数据点近295万，涵盖了各个年龄段。

我们的报告聚焦在Z世代作为职场人的一面，将Z世代界定为刚刚进入职场且工作不超过3年的青年群体，以在中国平均22岁大学本科毕业直接就业为基准，Z世代的年龄上限不超过25岁。因此，在问卷收集的当年(2021年)，我们将Z世代定义为“1996-2003出生已经进入职场的18-25岁的青年群体”。

报告将从价值取向、兴趣匹配、激励偏好和韧性传导等维度，全面刻画职场中Z世代的群体特征，呈现代际间的差异，从而给管理者的工作带来启发和洞见。



主要的研究结论如下：

结论1

Z世代同样追求金钱，也看重身心健康。他们的价值观与其他代际群体的差异并不显著。**Z世代群体占比前五位的价值观为：身心健康、财富增加、体验拓展、自我实现、物质和精神享受。**和其他年龄组一致，Z世代同样最为看重**健康和财富**。管理者无需放大和预设价值观的差异来审视Z世代。

结论2

在择业时，Z世代并没有“不为金钱只为热爱”，而是同样关注物质回报和发展前景。但相比其他代际，Z世代更注重工作兴趣匹配度。在入职之后发现工作兴趣不匹配时，Z世代会“努力学习新技能”“改善与同事及领导的关系”以及“创造性加入自己的兴趣爱好”。因此，管理者如果能帮助员工实现“做喜欢并擅长的事”，势必会增加管理效能。

结论3

Z世代并不会一言不合就“炒老板”。有效的管理方式可以在很大程度上影响他们的职业表现。比如，领导的信任和支持比金钱更能激发他们承担额外的工作。“有效的管理”能够激发Z世代员工工作兴趣、增加彼此的信任度和认可度，反之，“无效的管理”则事倍功半，如果遇到“不合”的领导，即便是薪酬等方面的物质补偿也无法留住Z世代员工。相比其他世代，Z世代需要更大幅度和更高频度的升职加薪，才能激发工作积极性。

结论4

Z世代的确更为“玻璃心”。和41岁以上的员工相比，Z世代年轻员工的心理韧性水平较低，焦虑度和抑郁度较高。工作兴趣匹配度、职级、意义感等诸多因素和心理韧性正相关。因此，提升Z世代的心理韧性，需要领导者激发和培养工作中的意义感和兴趣度，同时给Z世代更多的授权和历练。

结论5

面对危机，Z世代较少会选择和企业共患难。在个体韧性到组织韧性的传导过程中，心理和文化层面的软性激励手段扮演了重要角色。高韧性的领导者在打造自身韧性的同时，也能够激发团队成员的自驱力。从“共识”到“共情”，凝聚士气，使组织韧性大于个体韧性之和，这正是领导者“韧性传导”的价值所在。

从个体韧性到组织韧性

《哈佛商业评论》2022年2月刊《组织韧性的打造：从“共识”到“共情”》

在对代际差异进行分析时，我和团队成员经常相互提醒避免把差异标签化。从方法论的角度看，代际研究存在一个无法逾越的限制：不可能在同一个年龄段对比不同世代，比如，20岁的80后和90后。我们在研究过程中坚持一个原则，即觉知并接受这一限制，同时保持探索的开放性。我们同时也希望更多人参与到我们后续的跟踪调研中，让最终的研究成果能够助力管理方式的迭代，从而打造出更具韧性的个人和组织。

回到本报告的主题—韧性领导力，面对Z世代职场人，管理的变与不变该如何抉择？我们的回答是：变的是与时俱进、因材施策；不变的是人的全面发展和终生成长理念。让我们和新生代一起，持续精进，韧性而为！

本报告包括四部分：

第一部分
价值取向
Z世代的价值观有何不同？

第二部分
兴趣匹配
做喜欢的工作重要吗？

第三部分
激励方式
如何激发Z世代的战斗力？

第四部分
心理韧性
如何实现韧性传导？

张晓萌

长江商学院副院长
长江商学院管理学系组织行为学副教授
领导力与行为心理研究中心主任
女性领导力研究中心主任
CEO项目和长江隽永女性领导力项目学术主任
《韧性》&《韧性手册》作者

2023年3月

目录 CATALOGUE

一、【价值取向】Z 世代的价值观有何不同 07

二、【兴趣匹配】做喜欢的工作重要吗 14

三、【激励方式】如何激发 Z 世代的战力 26

四、【心理韧性】如何实现韧性传导 39

总结 55

写在最后 57

第一部分

【价值取向】
Z世代的价值观有何不同?

1. 各代际人生观和价值观的整体表现
2. 各年龄段短期目标和中期目标的异同
3. 总结及管理建议

【价值取向】
Z世代的价值观有何不同?

作为一个以管理方式有效性为目的的研究,在调研的测试阶段,我们用同样的方式调研了企业的管理者群体:“你最希望了解Z世代员工的哪一方面?”占比最多的答案是价值观。如何定义价值观?在普遍的认知里,价值观和人生观是相辅相成的概念。人生观是人们在实践中形成的对人生道路、生活方式、人生目标和意义的总体看法和观点。人生观决定了人们实践活动的价值取向,以及对于未来人生道路和目标的选择,也决定了人们的具体行为模式和处事态度。而价值观是人们处理事情判断对错、做选择时取舍的内在标准。[1]

在国内,自独生子女政策推行之后,公共讨论中开始出现有明确代际标签的群体——“80后”,也是从“80后”开始,人们开始用代际标签来认识群体受宏观环境影响而产生的差异。但另一方面,标签化也会给大众带来认知禁锢。本研究中我们主要探究的是Z世代在工作上的价值观,**最终发现:整体上,Z世代群体的价值观并没有与其他代际有过多的不同,其差异不足以被代际标签所颠覆。**当然,也有很多研究报告指出,Z世代群体在日常生活中,如消费习惯等方面,呈现出了不同的价值观。

因此,企业管理者并不需要基于“价值观”的不同,而对Z世代员工施行差异化的管理。与其固化偏见,不如用代际的不同来拓宽认知边界。

[1] 美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛则将人类的需求总结为几个层次,分别为:“生理需求”“安全需求”“爱与归属的需求”“尊严需求”“自我实现需求”“认知需求”“审美需求”和“自我超越的需求”。借鉴马斯洛需求理论,我们进行了价值观问题的设计并希望总结出,Z世代作为互联网的一代,他们的需求和其他代际有何不同?我们在设计问题的时候,同样参考这样的逻辑,由于他们这一代人物质丰富、精神丰富,是否更多的看重高层次的需求如自我实现的需求?因此,我们设计了多选题:“在此刻展望一生,对你最重要的事情(人生观)是?”,并要求最多选择5项。

1.各代际人生观和价值观的整体表现

鉴于认知层面的代际差异很大一部分体现在人生观和价值观这两个维度上，我们在报告中探索了衡量人生观和价值观的方法，即以每个代际群体对“人生中最重要的5件事情”的选择，以及各个选项的百分比来推导出结论。我们认为选项的占比越高，越意味着该价值对某一群体具有共性，而这正是代际分类差异性的体现。

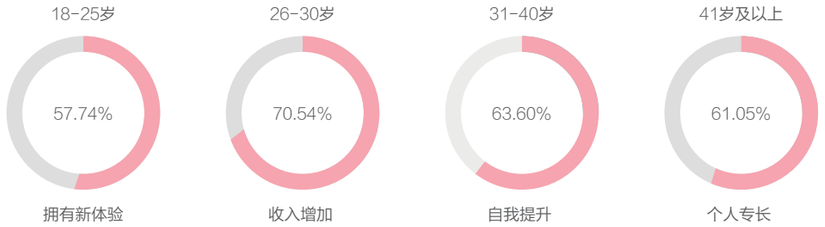
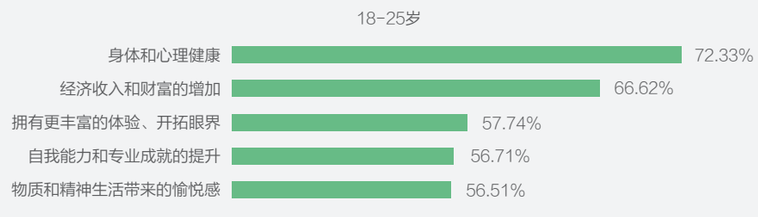


图 1.各年龄段的热爱和专注

根据数据分析我们发现（图1），每一代际群体在人生选择中都有一项选择的占比为各代际最高，这部分代表了他们和其他代际的差异。Z世代职场人更看重“拥有更丰富的体验、开拓眼界”，也因此会产生很多新的思想和观念；26-30岁年龄段的群体经过几年的职场磨炼，他们开始发现“理想很丰满，现很骨感”，这一阶段最看重的是“经济收入和财富的增加”；31-40岁年龄段的群体通常对外界和自我的认知已经达到一定的平衡，开始关注“自我能力和专业成就的提升”，而41岁及以上年龄段的群体则自我认知更充分，更看重做喜欢并擅长的事。

具体分析人生观的前5项选择，我们还发现，Z世代和其他年龄段群体在核心人生观上并没有展现出显著差异（见下图2）。**他们同样认为身体和心理健康是最重要[2]的事情（人数占比72.33%）。**

在此展望一生，对你最重要的事情（人生观）是?



[2] 最重要以及更重要的比较是百分比的比较，而不是优先级的比较。我们认为，某个价值选项的占比越高，代表了这一选项越具有群体共性，下同。

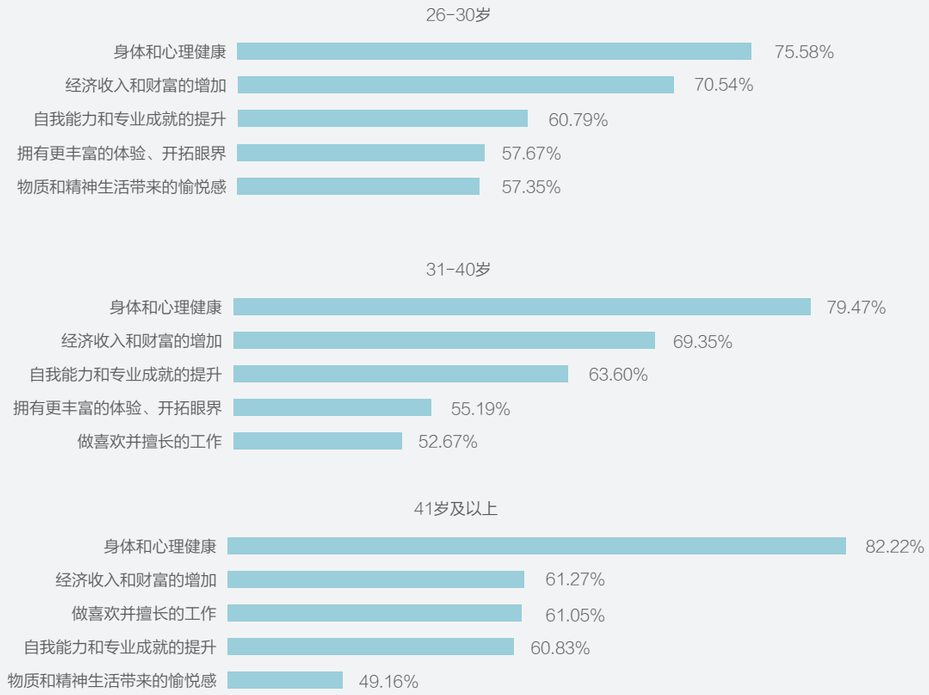


图 2.各年龄段的人生观排序前5名

在排名前五的人生观选项中，18-25岁的Z世代和26-30岁这两个年龄段受访者认为人生最重要的事情是：健康、财富、体验、自我提升和愉悦感。两者区别在于，26-30岁年龄段这五项重要事情的分布更为集中，各选项占比略高于Z世代。**在拥有丰富体验开拓眼界这项价值观上，Z世代是各个年龄段占比最高的群体（57.74%）。而在26-30岁年龄段中，选择“经济收入和财富的增加”的人数为各年龄段占比最高，为70.54%。**

对于31-40岁年龄段受访者，物质和精神生活的愉悦感不再是前五位重要的事情，取而代之的是做喜欢并擅长的工作（52.67%）。而且，31-40岁时，财富重要性的占比（69.35%）略低于26-30岁年龄段（70.54%），其**自我提升的重要性占比在各年龄段中最高（63.60%）**。这一年龄段的职场人本身就处于事业上升的关键期，这一结果表明他们当中的大多数人既追求工作中的能力提升，也看重对工作的热爱。

在41岁以上年龄组当中，**“做喜欢并擅长的事”的占比在各年龄组中是最高的，达到61.05%，**认为财富重要的占比下降到最低，为61.27%，同时愉悦感的重要性下降到了49.16%，为各年龄组中最低比例。从对比分析中我们可以看出，随着年龄的增长，认同财富、愉悦感重要性的占比呈下降趋势，而对于身心健康、个人专长（做喜欢并擅长的工作）占比呈上升趋势。可以说，随着年龄的增长和阅历的丰富，对财富之外的意义追求变得更为普遍。

2.各年龄段短期目标和中期目标的异同

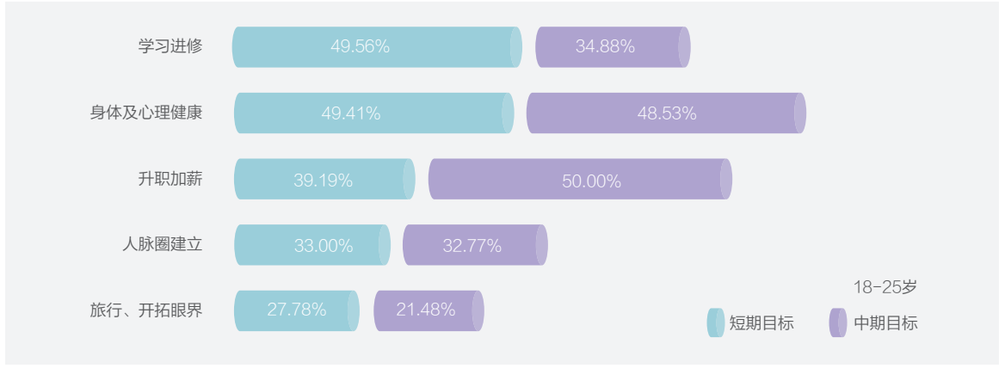
我们对四个年龄段的短期目标和中期目标进行对比后发现[3]，整体来看，Z世代相比其他年龄段在目标设立上变化性更高。Z世代所有的目标选项的占比均小于50%，而随着年龄越大，群体对于短中期目标的明确程度和一致程度越高。这可能因为Z世代目前还处于迷茫阶段，对于自己的短期规划和中期目标并没有形成非常清晰的认知。而随着工作年龄的增加，拥有更加丰富的职场经验和生活经历后，能够对自己的人生有更好的掌控。

具体而言（见图3），Z世代的短期目标和长期目标与其他群体存在较大的差异。除“身体、心理健康以及人脉圈的建立”这三项的短中期目标与其他群体较为一致之外，Z世代认为3年内（短期目标），自我提升（学习进修）更重要，占比49.56%。而未来5-10年中，财富积累（升职加薪）更重要，占比50.00%。

26-30岁年龄段认为身心健康和财富积累是最重要的，且在短期目标和中期目标中的占比较为一致。此外，中期目标中成家（组建及照顾家庭）的占比相较短期目标大幅增加，为39.76%。但在自我提升（学习进修）上，我们发现这一年龄段和Z世代一样，认为短期内需要自我提升（41.23%），但在未来5-10年选择学习的占比则有所下降（33.29%）。

31-40岁人群的前三个重要事项在短期和中期目标出现了较为一致的趋势，分别为身心健康、财富积累和自我提升。短期目标中（3年内）对于升职加薪和成家（组建及照顾家庭）的需求的人数占比增加，为33.71%，说明该阶段有更多人对于成家的需求靠前，但人数占比依然只占三分之一左右。中期目标当中，有成家需求的人数占比继续下降至28.83%，而人脉建立的重要性相比Z世代和26-30岁年龄段也呈下滑态势。30.37%和28.55%的31-40岁的受访者重视在短期和中期发展他们的人际网络，而选择在短期目标和中期目标中发展建立人脉圈的Z世代比例分别为33.00%和32.77%，26-30岁的人群中占比分别为30.60%和30.16%。

在41岁及以上的人群中，无论短期还是中期目标，有超过**70%的人认为最看重的事情为身心健康**（分别为72.89%和75.53%），远高于其他方面的需求。



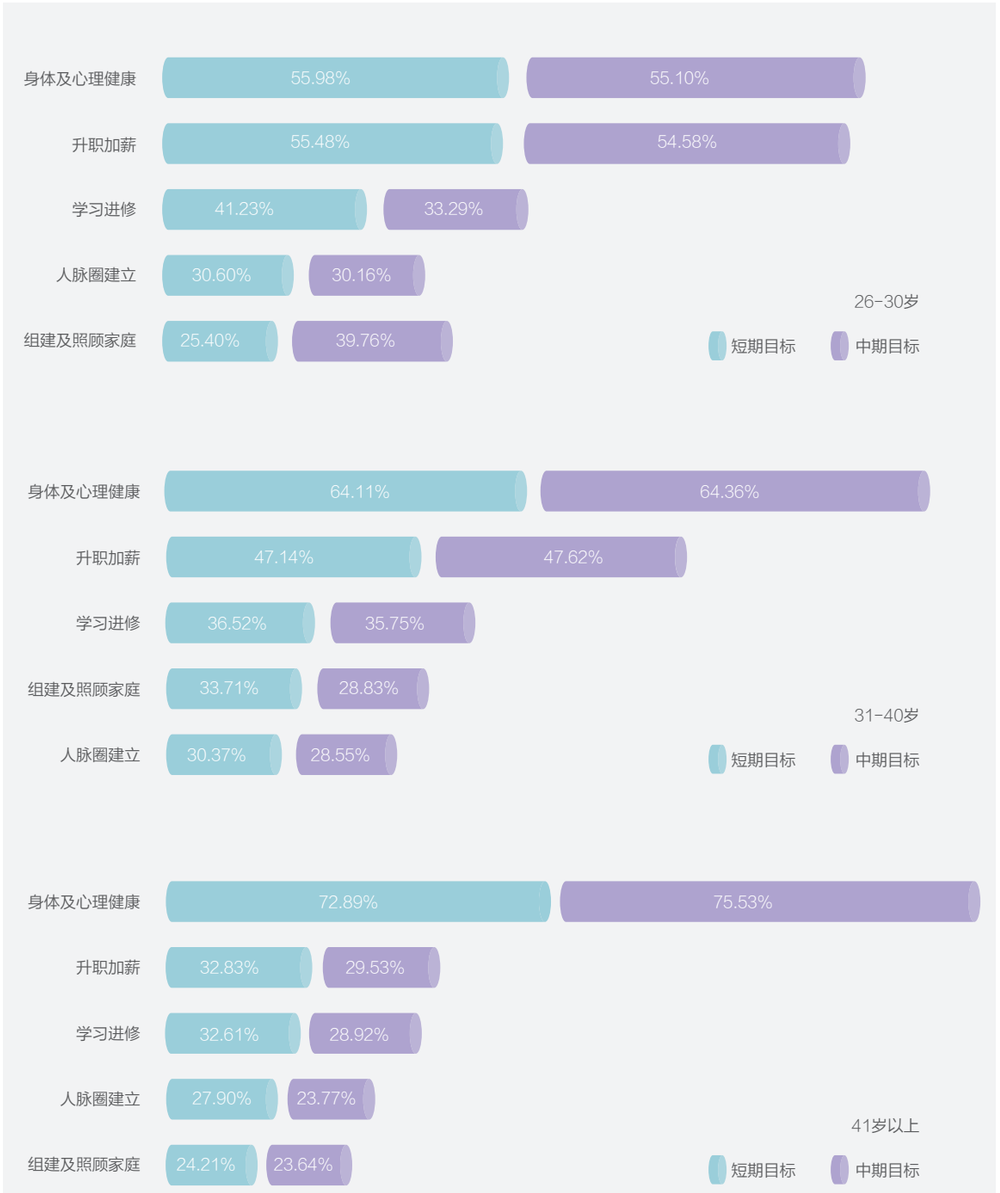


图 3.各年龄段短期目标和中期目标排序前5名对比

[3]图3横坐标的目标选项以Z世代的短期目标进行排序

3.总结及管理建议

在对Z世代的人生观以及他们3年内短期目标和5-10年的中期目标分析后，我们发现，Z世代的价值偏好并没有与其他代际有显著差异，且符合该年龄段的心理特征以及刚刚进入职场的状态。

1. **Z世代和其他年龄段在核心人生观上没有较大不同，同样认为身体和心理健康是最重要的事情。**因此，建议企业关爱全体员工的身心健康，明确弹性办公环境下的工作和生活的平衡，并提供健身、心理健康等培训机会或课程。

2. **Z世代依然认为财富积累是与身心健康同等重要的目标。**从人生目标来看，有66.62%的Z世代认为经济收入和财富的增加是最重要的事情。这一结果表明Z世代在个人生活富足的基础上，依然具有较高追求财富的积极性。在管理Z世代员工时，需要针对该人群详细制定出个人自我提升的短期规划，以及明晰职业发展的中长期路径。

3. **Z世代中认为拥有新体验（旅行、开拓眼界）是人生最重要的事的占比有57.74%，接近六成。**对于企业来说，可以将新奇体验的元素加入到工作内容当中，调动Z世代员工的积极性。与此同时，企业应做好预期管理，随着疫情常态化的收尾以及防疫政策的进一步全面放开，Z世代在当下及未来一段时间内选择旅行的机率会有大幅增加的可能性。

4. **随着年龄的增加，代际群体对于财富积累和愉悦感重要性的占比下降，而对于身心健康、个人专长（做喜欢并擅长的工作）的占比呈上升趋势。**可以说，随着年龄的增长和阅历的丰富，对财富之外的意义追求变得更为普遍。企业可以根据这一趋势重新调整有针对性的激励方案和职业发展规划，此外，企业公益活动和ESG方面的表现也和员工的价值认同息息相关。

第二部分

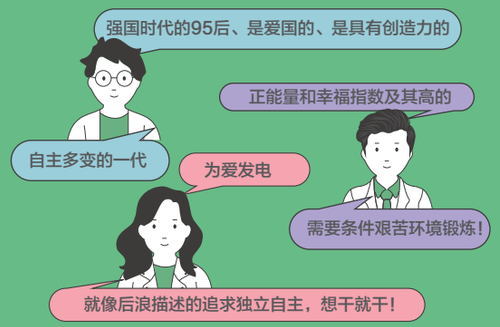
【兴趣匹配】做喜欢的工作重要吗？

1. 工作兴趣匹配度的基本情况
2. 工作兴趣匹配度与激励方式的关系
3. 工作匹配与自我实现
4. 工作兴趣匹配度与流动性的关系
5. 总结

2021年上半年，长江商学院张晓萌教授在她的课程中增加了一项有关代际差异的调研，其中有一道开放性的问题是：“你认为95后是怎样的一代？”。这道问题同时在CEO课程（企业“创一代”）与接力长江课程（企业“二代”）中收集，并得出一个有意思的对比：

你觉得95一代是怎样的一代?

接力群体



CEO群体

上面两个词云分析图左边来自接力项目，右边来自CEO项目。企业二代的学员群体中，认为Z世代是“有活力、有想法且创新的一代”；而企业“一代”们，即企业的管理者们则认为，Z世代更多的是“自我、任性、有想法、变化多的一代”。

之后，我们又对“创一代”企业家们提出一个问题：“对于95后，你最想了解的是什么？”，答案是：“最想了解他们的人生观和价值观，以及他们的想法和理想”。

关于95后、你最想了解的是什么?

—CEO项目群体

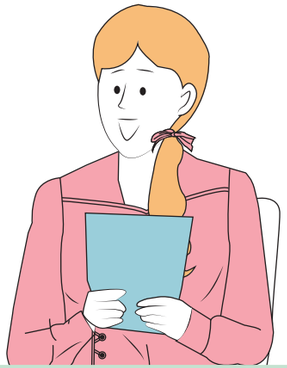
Z世代群像

我们发现，企业管理者们最关心的是Z世代群体的价值偏好，但另一方面，我们也发现针对这个问题并没有现存的大样本研究。我们希望本次调研能回答以下几个问题：

Z世代的人生观和价值观是什么？在职场中，他们是否存在与其他年龄段不同的选择偏好和行为表现？企业在管理Z世代员工方面是否需要考虑代际区别？此外，伴随着全球整体局势的快速变化而带来的巨大不确定性，如何有效发挥Z世代员工迅速适应变化的能力，从而为企业创造最大的价值？如何凝聚Z世代员工？如何管理Z世代员工的预期？这些问题都是管理者当下较为关注的问题。

本次调研中我们设置了开放性问题，其中一题为“在工作中，你接触的95后的突出特点是什么？”，共回收12,085份答案，Z世代群体2136份，其他代际9914份。经过对答案的词云分析可知：在Z世代自己眼中，Z世代的突出特点是“有个性”“有想法”“有活力”“乐观”“自信”等。其他年龄段对Z世代的整体评价较为积极正面，主流评价和Z世代自评一样，如“有个性”“有想法”“有活力”“自信”等，但也出现了一些负面的评价，如“自我”“懒”“自私”等。

Z世代眼中自己的突出特点（左）及其他年龄段眼中Z世代的突出特点（右）



【兴趣匹配】做喜欢的工作重要吗?

当前,中国的大学学科一部分设置与现在的市场职位存在较大偏差,一些专业的毕业生并不能顺利找到与其专业相比配的岗位,或因为过于热门热招,学生们在毕业后面临较大的竞争压力。2022年11月14日,教育部发布《关于做好2023届全国普通高校毕业生就业创业工作的通知》,进一步强调需要高校引导加强部署社会需求强、就业前景广、人才缺口大的学科专业,并及时淘汰或升级已不适应现在社会需要的学科专业。这说明教育部也在重视对于年轻人择业的引导,重视对高校设置“对口”专业的要求。“专业对口”是一个多年来一直在就业市场中活跃的词汇,人们普遍认为如果专业对口,说明你当前所从事的工作或行业和大学所学专业是一致的,是比较成功的择业选择。但是专业对口一定好吗?许多大学生在选择专业时,也不能保证该专业就是自己的兴趣所在。**因此找工作,什么比专业对口更重要?我们认为是兴趣匹配。**

自新冠疫情暴发以来,整体经济的波动对Z世代群体影响很大,而这个群体还处在未毕业或刚毕业一两年的人生关键期。尤其是一些行业受到政策转向的影响非常明显,如受双减政策影响,教育行业在一定程度上遭遇寒冬。这些因素均在一定程度上阻碍了Z世代群体在职业的初始阶段找到与兴趣相匹配的职业机会。

1.工作兴趣匹配度的基本情况

在对问卷中“我的工作是我感兴趣的吗?”这一问题进行分析时,我们希望发现工作与兴趣之间的内在联系。根据得分的设置,我们发现(见图4)从整体样本来看,18-25岁的人工作和兴趣的匹配程度最低,随着年龄的增加,工作和兴趣的匹配度呈现上升趋势。此外,相关性分析显示,工作兴趣匹配度与年龄确实呈正相关关系,Spearman相关性系数为0.135**,p小于0.01。Z世代得分为6.46,说明Z世代在各代际群体中对于工作和兴趣的匹配程度最低。

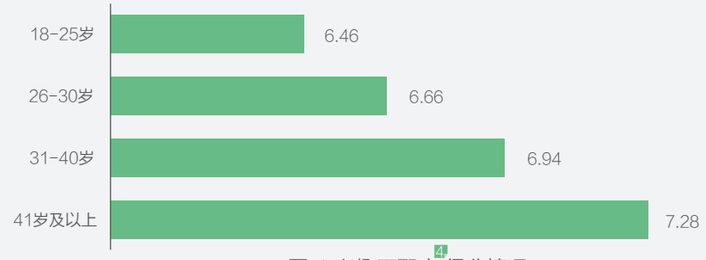


图 4.兴趣匹配度[4]得分情况

由图5可知,**18-25岁Z世代群体中,只有32.44%的人认为自己工作兴趣匹配,为各年龄段人数占比最低。**而在41岁及以上年龄中,工作兴趣匹配的人数超过53.21%,说明41岁及以上的人中,有超过一半的人是在做自己感兴趣的事情。相反,Z世代中有7.59%的人认为自己的工作和兴趣不匹配,为各年龄段人数占比最高。

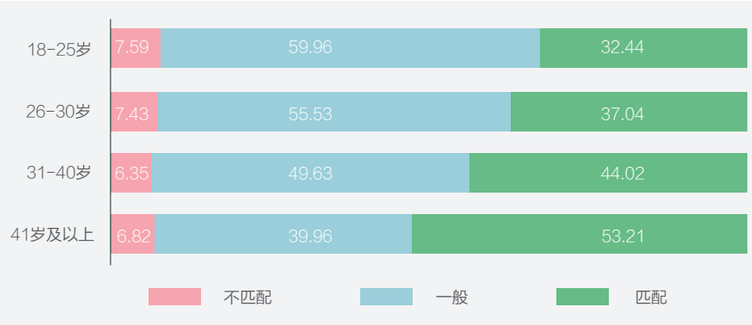


图 5.各年龄段工作兴趣匹配度人数占比 (数值为百分比)

[4] 工作兴趣匹配度我们根据量表题进行测试。该问题采用1-10分量表填答,将结果按照8-10分定为“匹配”,4-7分定为“一般”,1-3分定为“不匹配”。受试者需要从1-10分之间选择符合自己情况的分值,得分越高,说明工作和兴趣的匹配程度越高。

如图6可知，随着年龄的上升，女性群体工作匹配度逐渐提高，代际差异相比男性群体更高。工作兴趣匹配度最高和最低水平的均为女性群体，分别为41岁及以上年龄段的女性（得分为7.32）和Z世代的女性（得分为6.27）。这说明，相对男性而言，女性在26-40岁之间有可能因为家庭和工作的平衡等原因，牺牲了一部分工作兴趣匹配度。但女性群体随着年龄的增长，会更加能够认知并培养自己的兴趣点，从而对所做工作产生更大的兴趣。

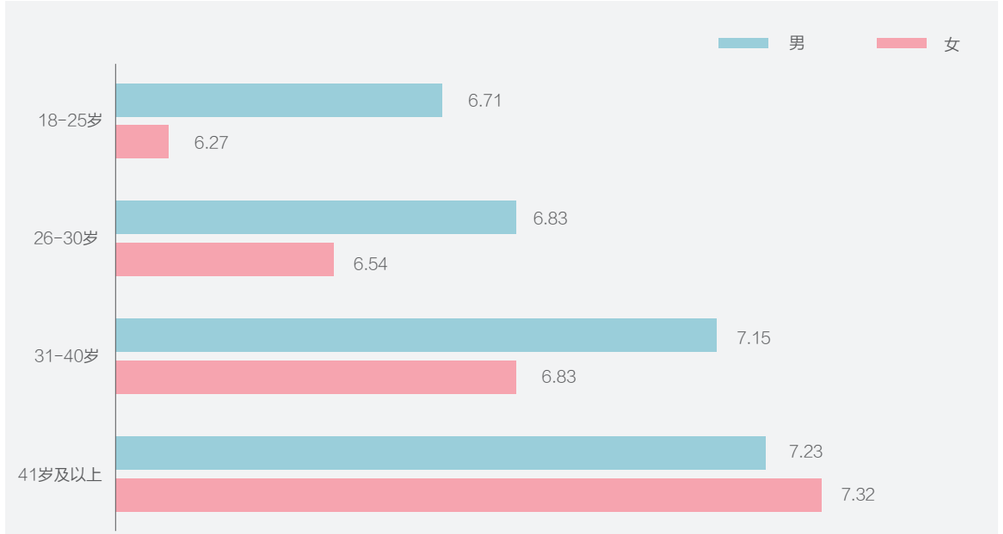


图 6.工作兴趣匹配度得分性别对比　（数值为百分比）

2.工作兴趣匹配度与激励方式的关系

年轻员工的高流动性是企业面临的困扰之一。我们在问卷中设置了“为了继续这份工作，你都做过哪些尝试？”的多选题。数据分析显示（见图7），整体来看，排在前三位的选项为“努力学习新技能”“改善与同事及领导的关系”以及“创造性加入自己的兴趣爱好”，各个代际间差异并不显著。Z世代在最优三项的选择上和其他代际完全一致，而选择“创造性加入自己的兴趣爱好”“看其他工作机会”“内部转岗”的人数占比最高。无论是“努力学习新技能”还是“创造性的加入自己的兴趣爱好”，本质都是在让自己努力“爱上”现在的工作。

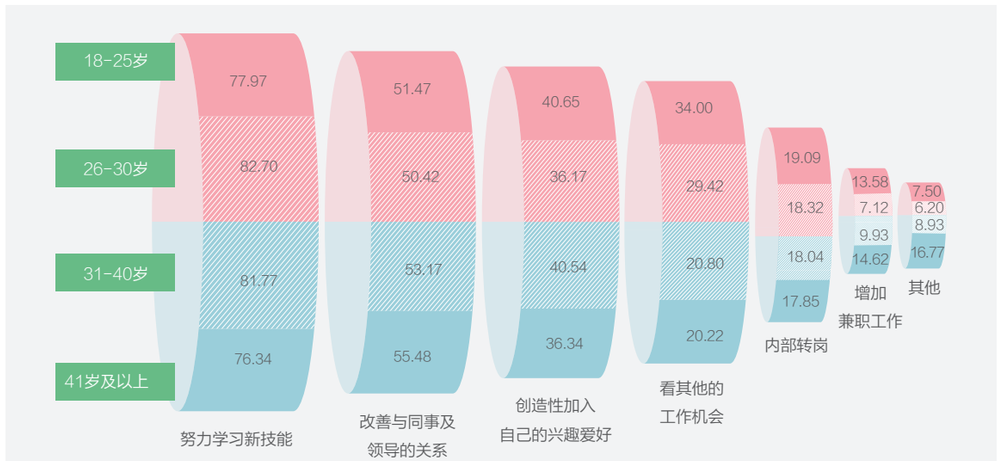


图 7.为了继续这份工作，做过哪些尝试　（数值为百分比）

在网络上，我们经常能看到一些言论，认为Z世代对钱不在乎，因为中国的Z世代群体并没有经历过物质匮乏的年代。为进一步探究薪酬激励是否对各年龄段有不同的激励效果以及Z世代对企业通常使用的薪酬激励的反应，我们在调研问卷中提出如下问题：“你认为能激发你的积极性，年薪涨幅应该是多少？”并在选项中按照普遍接受的薪酬范围进行划分（3-5%，5-10%，10-20%，20-30%，30-50%，以及翻倍或更高）。分析结果如图8所示，数据显示，10-20%的年薪涨幅是跨代际的共同期待，即无论是哪个年龄段，相对而言年薪涨幅10-20%（人数占比最高）反映出了大众心中的期待。而**每年3%-5%的普涨，则对任何年龄段都没有明显的激励作用。**

你认为能激发你的积极性，年薪涨幅应该多少？

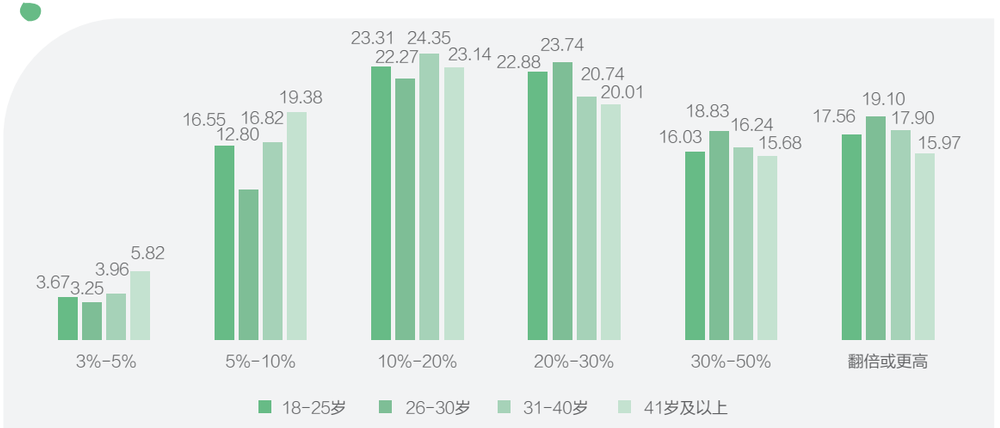


图 8.各年龄段中能激发工作积极性的年薪涨幅人数占比　（数值为百分比）

如前文分析,在为工作续约而做出的努力中,Z世代群体选择“创造性的加入自己的兴趣和爱好”,这一项的比例在各个代际中最高。为了探究兴趣和爱好如何影响工作积极性,我们进一步进行了交互分析。

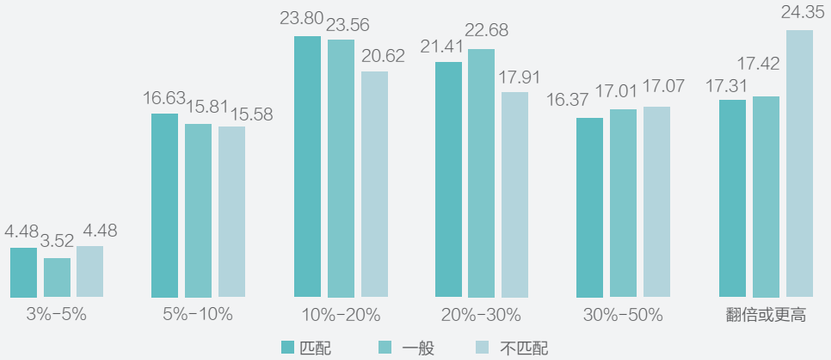


图 9.在不同工作兴趣匹配程度下,年薪涨幅激发工作积极性的人数占比 （数值为百分比）

如图9所示,若工作兴趣相匹配,相同的年薪涨幅可以激发更多员工的工作积极性(相比工作兴趣匹配度一般或不匹配),但若工作兴趣不匹配,则30%以内的年薪涨幅都不足以激发员工对工作的积极性。有更高比例的员工要求更大幅度的年薪涨幅。此外,无论工作兴趣是否相匹配,3-5%年薪涨幅均不能带来理想的激励效果,而当工作与兴趣相对匹配时,认为10-30%的年薪涨幅可以激发工作积极性的人数显著增加。

进一步对比分析显示,在10-20%和20-30%这两段最有激励效果的年薪涨幅区间,Z世代群体在工作兴趣匹配和不匹配的对比中差异最为显著。

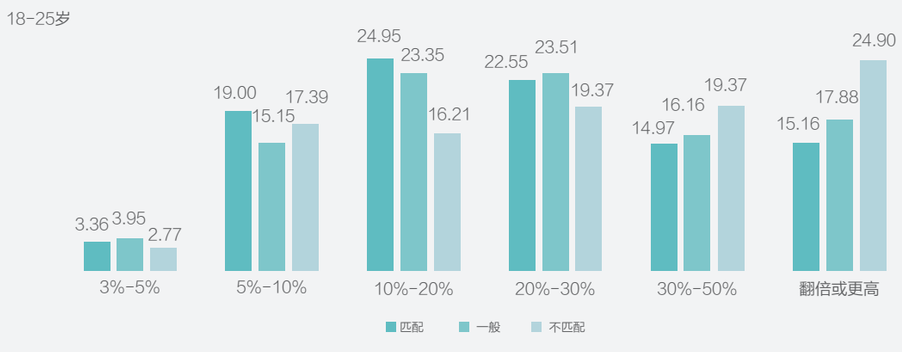


图 10.在不同工作兴趣匹配程度下,年薪涨幅激发工作积极性的各年龄段人数占比 （数值为百分比）

因此,工作兴趣匹配度与工作持续性、工作积极性的激励、年薪涨幅调整均有较为显著的关系。企业**应该关注和重视年轻员工的个人兴趣爱好和工作的匹配度。**

3.工作匹配与自我实现

在探究职场人士工作状态时，样本中受访者的年龄与其对工作价值感和意义感[5]的评价呈现出正相关，即随着年龄的增长，个人能够在工作中感受到的价值感和意义感不断增高。这可能与受访者多年深耕在自己的工作上，有更多的成果和成就有关。比其他代际群体，Z世代群体的得分最低，这个结果与前文中有关不同代际的价值观以及中短期目标对比的结果一致，进一步说明Z世代还相对处于比较迷茫的阶段，对于自己和未来的发展还需要更长时间的思考与历练。

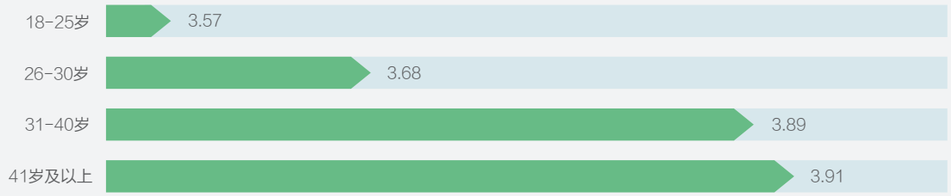


图 11.整体样本的工作感和意义感情况

样本数据显示，性别和对当前工作价值感和意义感认同程度呈显著的正相关关系，Spearman 相关性系数为 0.027**，p小于 0.01，说明女性群体对于当前工作价值感和意义感的认同程度显著高于男性群体。分年龄段来看，Z世代对当前工作的价值感和意义感相对较弱，且女性得分（3.56）比男性（3.60）的更低，其他年龄段与我们的整体样本分析情况一致，说明女性随着年龄的增长，能够更为有效地做出调整并找到工作中的意义感和价值感。

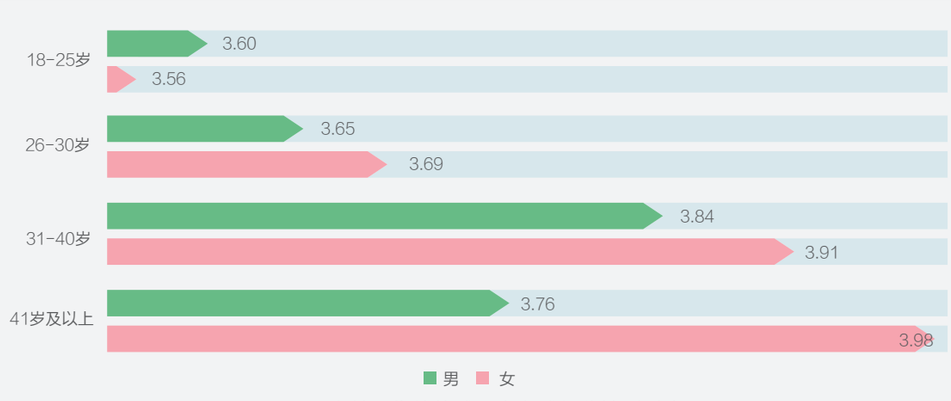


图 12.当前工作价值感和意义感得分性别对比

[5] 我们询问了受访者对现有工作的价值感和意义感的评价。根据量表，受访者需要从“非常不同意”“不同意”“一般”“同意”和“非常同意”中选择出符合自己情况的选项。数据分析时，将文字与数字进行转换（1对应“非常不同意”，5对应“非常同意”，以此类推，得分越高，则说明受访者认为自己的工作越有价值和意义。）。

值得注意的是，工作兴趣匹配度与工作价值感和意义感有显著的相关性。Spearman 相关性系数为 0.457**，p小于 0.01。由图13 所示，工作和兴趣匹配度越高，工作的价值感和意义感越强。若工作和兴趣匹配，我们发现在各年龄段的工作价值感和意义感得分差异不大；若工作和兴趣不匹配，则各年龄段得分差异较大，Z世代群体的工作价值感和意义感最低为2.55。**这说明加强企业对工作兴趣匹配度的重视，提高对年轻员工尤其是Z世代群体对工作的兴趣，能够提升企业整体的正反馈。员工越具有价值感和意义感，对工作的投入也会越高。**

图 13.不同工作兴趣匹配度下，工作价值感和意义感得分对比

4.工作兴趣匹配度与流动性的关系

在探究不同代际对于加薪与离职的偏好[6]上，分析**结果如图14所示，我们发现54.45%的Z世代选择在工作表现正常的情况下，1年内若不加薪就会离职。其中3个月不加薪就离职的占3.76%，半年不加薪就离职的占10.74%，而1年不加薪就会离职的占39.95%，均远高于其他年龄段水平。**随着年龄的增长，各年龄段选择如果不加薪在一年内离职的占比逐渐在降低。无论加薪与否，Z世代均不考虑离职的比例也远远小于其他代际，仅为11.87%，而 26-30岁的90后人群则有两成的人认为即便三年以上不加薪，也不会考虑离职（ 19.77% ），31-40岁的人认为三年不加薪也不会考虑离职的占比超过3成，而41岁及以上的受访者认为三年不加薪也不会考虑离职的人超过4成。

在对比不同的加薪时限以及不同代际群体后，数据显示，Z世代群体选择3年内不加薪就离职的人数占比要远小于其他年龄段（ 为8.38% ）。在26-30岁的群体中，选择1年内不加薪就离职的人数占比最多，为32.28%，其次占比较高的选项是2年内不加薪就离职，为29.93%。在31-40岁的群体中，占比最高的选项是不考虑离职（ 32.80% ），其次是2年内不加薪就离职这一选项（ 26.53% ）。在41岁及以上的群体中，有离职意愿的人数占比最低，超过41.65%的人认为即便三年以上没有得到加薪，自己也不会考虑离职。

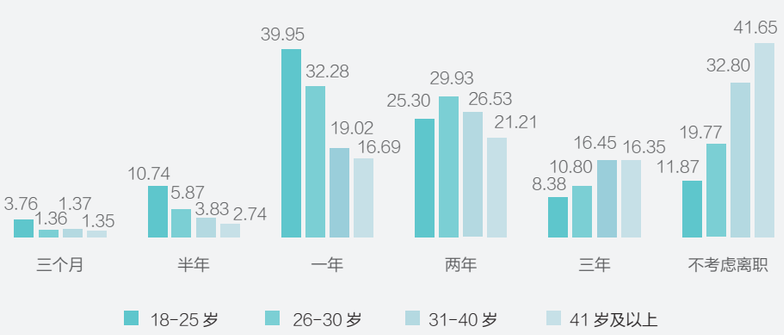


图 14.各年龄段员工流动性受加薪频率影响情况 （ 数值为百分比 ）

进一步分析工作和兴趣在匹配的情况下，员工流动性是否会受到影响可知（ 见下图15 ），无论是哪个年龄段，同样是一年内不加薪，当工作和兴趣度相匹配时，其离职率要比不匹配时显著下降，而不考虑离职的比例均显著上升。尤其是Z世代，不考虑离职的比例从11.87%上升至17.47%，增幅最大。

[6] 我们在调研问卷中请受访者回答“在工作表现正常的情况下，多久不加薪的情况下你会选择离职？”填答人根据自己的偏好，在“三个月”“半年”“一年”“两年”“三年”以及“不考虑离职”中选择符合自己情况的一项。

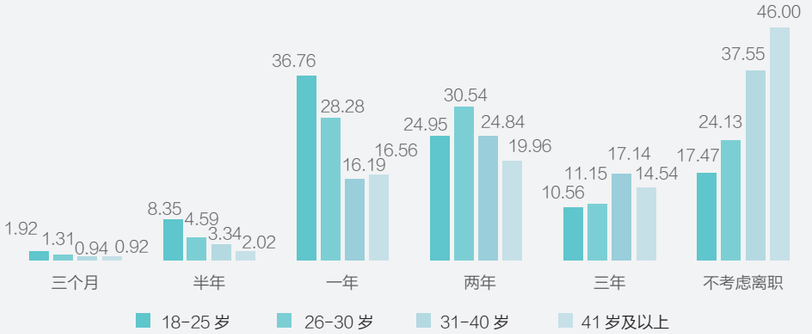


图 15.工作和兴趣匹配情况下，各年龄段员工流动性受加薪频率影响情况 （ 数值为百分比 ）

除了对加薪与离职的偏好进行了分析外，我们同样探究了不同代际对升职频度与离职的偏好。结果如下图16[7]所示，**Z世代在工作表现正常的情况下，有超过66.69%的人认为自己若2年内未升职便会选择离职。其中，2.63%的人认为自己工作3个月不升职就离职，6.61%的人认为半年不升职就离职，25.05%的人认为工作满1年不升职就离职，而32.40%的人认为工作满2年不升职就离职，均高于其他代际的占比。而在不考虑离职的对比中，Z世代人数占比低于其他代际水平为17.56%。**

在26-30岁的群体中，认为自己会2年内不升职就离职（ 31.53% ）和不考虑离职（ 29.63% ）的人数占比最高。31-40岁以及41岁及以上群体的离职意愿均比较低，即使不升职也不会考虑离职的人数占比分别为47.81%和57.67%。

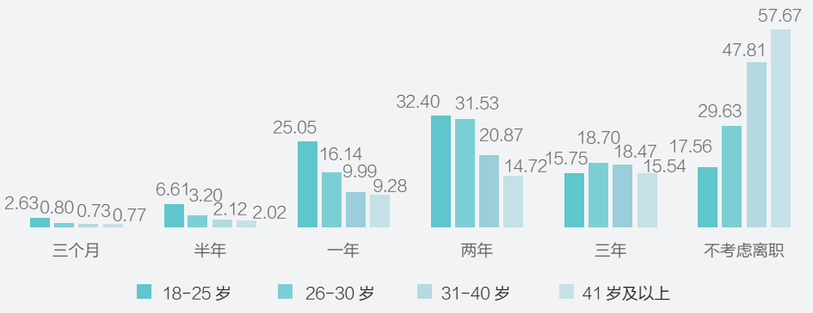


图 16.各年龄段员工流动性受加薪频率影响情况 （ 数值为百分比 ）

[7] 在调研问卷中，受访者回答了“在工作表现正常的情况下，多久不升职的情况下你会选择离职？”

同样，进一步分析工作和兴趣在匹配的情况下，员工流动性的变化发现（见图17），若工作兴趣匹配，则离职意愿出现下降，不考虑离职的比例在各年龄段均升高，其中Z世代不考虑离职的人数占比从17.56%增加到23.99%，增幅为各代际中最大。两年内不升职，各个年龄段的离职意愿也都出现了下降。

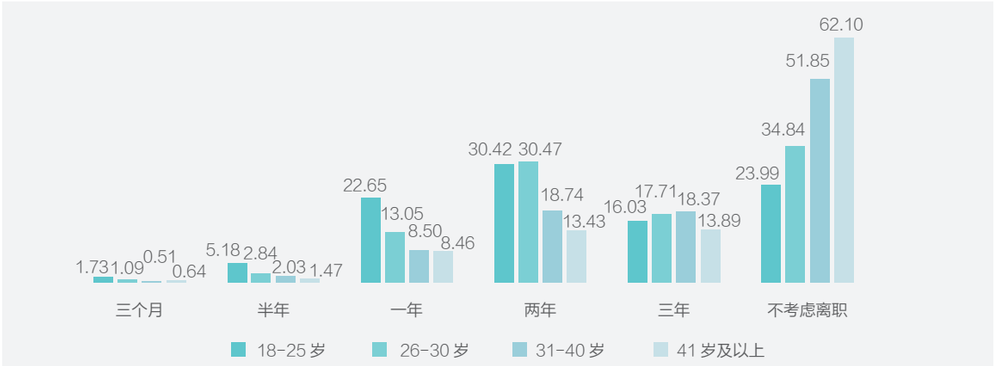


图 17.工作和兴趣匹配情况下，各年龄段员工流动性受升职频率影响情况 （数值为百分比）

综上所述，针对不同的升职加薪的频率要求，工作兴趣相匹配能够显著降低员工的离职意愿，尤其是对于Z世代群体，当工作兴趣匹配度高时，不考虑离职的比例大幅增加。

5.总结

18-25岁Z世代群体中，只有32.44%的人认为自己工作兴趣匹配度高，为各年龄段人数占比最低的群体，而在41岁及以上年龄段，工作兴趣匹配度高的人数占比超过53.21%，说明41岁及以上的人群中，有超过一半的受访者是在做自己感兴趣的事情。相反，Z世代中有7.59%的受访者认为自己工作兴趣不匹配，为各年龄段人数占比最高。

Z世代在升职加薪方面的需求更高，频率更快。54.45%的Z世代选择在工作表现正常的情况下，1年内若不加薪就会离职。有超过66.69%的人认为自己若2年内未升职会选择离职。进一步的交互分析显示，在不同升职加薪的频率要求下，工作兴趣相匹配能够降低员工的离职意愿，特别是针对Z世代群体。

此外，我们发现，企业增加对工作兴趣匹配度的重视，关注员工个人的兴趣爱好，重视并培养员工对工作的兴趣度和意义感，将帮助员工完成更好的自我实现，**提高对年轻员工尤其是Z世代群体对工作的兴趣，能够提升企业整体的正反馈，员工越具有价值感和意义感，对工作的投入也会越高。**

第三部分

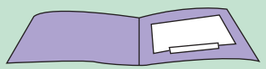
【激励方式】如何激发Z世代的战力？

1 职场选择与职业满意度

2 激发Z世代工作能动性的因素

3 企业文化对员工战力的影响

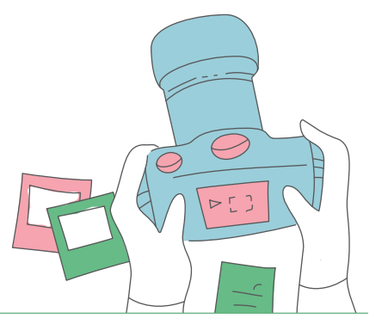
4 总结



【激励方式】如何激发Z世代的战力?

企业的Z世代群体是目前企业最具创造力、活力和生机的年轻群体，蕴含着推动企业改革和发展的强劲能量。如何更好的激发Z世代的战力，发挥出他们的最大价值，是管理变革的重要议题之一。

在很多人看来，Z世代员工是“感觉不爽就辞职”“炒老板鱿鱼”的一个群体。他们在职场中选择坚持或辞职的主要考量是什么？如何能承担更多责任和压力？这是本章我们希望探究的方向。企业在遭遇危机时，只有管理者具有高韧性能力是不够的，员工的忠诚度、是否能够与企业同舟共济抵御危机、是否愿意承担额外的工作等，都将决定企业在危机时刻的反应能力和反应速度。在不确定时代，企业面临的危机风云变幻，企业需要将危机转变为发展的契机，一方面需要提高管理者的韧性领导力，另一方面，需要更有意识的激发和带动团队成员，激活成员的工作自驱力。



1.职场选择与职业满意度

Z世代在择业时，会优先考虑高薪、工作氛围好且能获得成长的工作。26-30岁年龄段的受访者与Z世代选择相同，但比Z世代更看重这三点。30岁以上员工看重高薪和成长的占比下降，但对于工作氛围依然看重。此外，随着年龄的增长，追求工作稳定的人比例越来越高。

本报告第一部分的人生观分析结果显示：Z世代在人生观占比分布中，选择财富积累（经济收入和财富的增加）的比例要高于自我提升（自我能力和专业成就的提升）。在择业选择中，也有类似趋势。在前5项择业因素中，薪酬回报、发展前景和自我实现反应了对财富积累和自我提升的追求，且看重薪酬回报的占比高于发展前景和自我实现。

如图18 所示，与人生观选择一致，26-30岁年龄段的受访者选择薪酬回报、发展前景和自我实现几项因素的占比更高，并且对发展前景的考虑占比高于工作环境。而随着年龄的增加，在31-40岁和41岁及以上年龄段，对财富和自我提升的追求占比在不断下降，而对于工作稳定、公平公正的诉求占比提升。

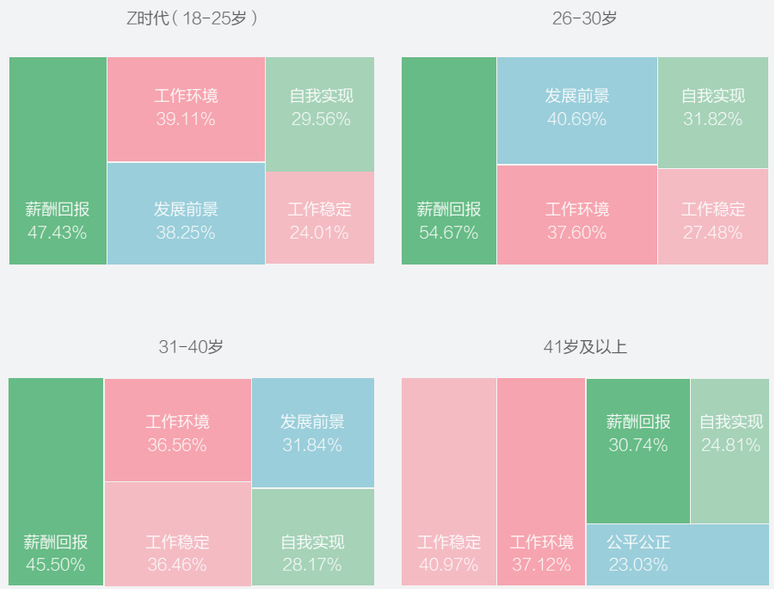


图 18.各年龄段群体的择业选择排序前5名

分析发现，**Z世代受访者选择的前5个择业因素中，在当前工作中，对薪酬回报、工作环境、发展前景、自我实现和工作稳定的满意人数占比均为各年龄组最低。**此外，Z世代在工作生活的平衡问题上，能够实现的人数占比也同样最低。这反映出当代年轻人在职场的现状，一方面希望得到高薪、开心且能成长的工作，另一方面在入职后发现，公司能够提供的待遇与预想存在较大的心理差距。

如下图19所示，**Z世代在看待当前工作带来的自我实现、工作稳定性和工作生活平衡问题上，认为能够实现的人数占比都是最低，**最高为31-40岁年龄段和41岁及以上人群。

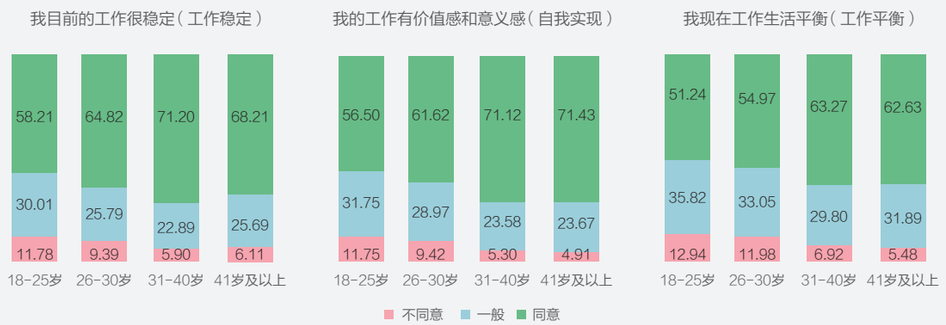


图 19.当前工作能让你自我实现、工作稳定或工作生活平衡吗？ （数值为百分比）

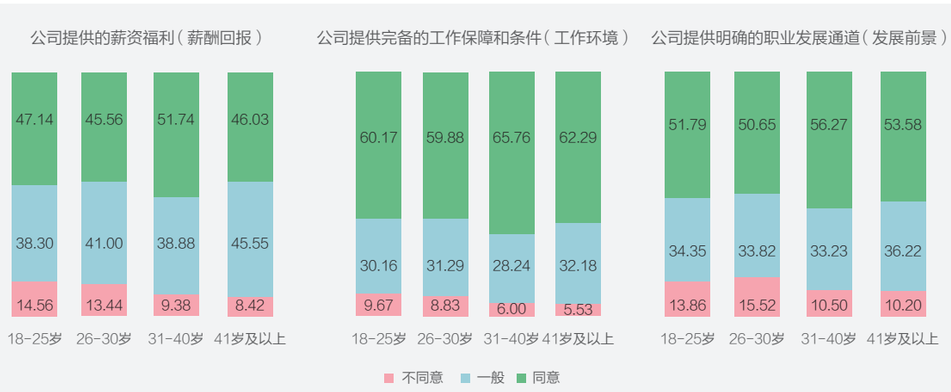


图 20.当前公司提供的薪酬回报、工作环境和发展前景能让你满意吗？ （数值为百分比）

如图20所示，在薪酬回报、工作环境和发展前景三个方面，31-40岁年龄段满意人数占比最高，分别为51.74%、65.76%和56.27%。Z世代对薪酬回报和工作环境两项的不满意人群占比最高，为14.56%和9.67%。

分析显示：入职后若对工作不满意，受访者年龄越大越能忍受现有岗位，年龄越小越容易发生变动。Z世代同其他年龄段一样，优先选择是“调整心态，继续在岗位上奋斗”。其次是“申请内部转岗”“读书深造”“创业”或者“骑驴找马、找到下家再辞职”。

网络上认为Z世代是“感觉不爽就离职”的一代并不符合实际情况，实际上，Z世代在对工作不满意时的选择会更加灵活。

如图21所示，从数据上看，Z世代在各项选择中相对其他代际更加均衡。Z世代中29.56%的人会选择“调整心态，继续在岗位上奋斗”，这一方式随着年龄段的升高而不断增加占比，到了41岁以上年龄段样本，有接近一半（48.71%）的受访者表示应该选择调整心态，继续在岗位上奋斗而不是选择其他方式。

19.69%和10.94%的Z世代会分别选择“申请内部转岗”“读书深造”。这两项占比均随着年龄的增加而减少。

Z世代经常被戏称为“感觉不爽就离职”。我们在看“裸辞，慢慢找满意的工作”时发现，各年龄段在该问题的选择占比都是6%以下。其中，Z世代选择裸辞的占比为5.55%，和26-30岁人群的人数占比（5.81%）相差不大。

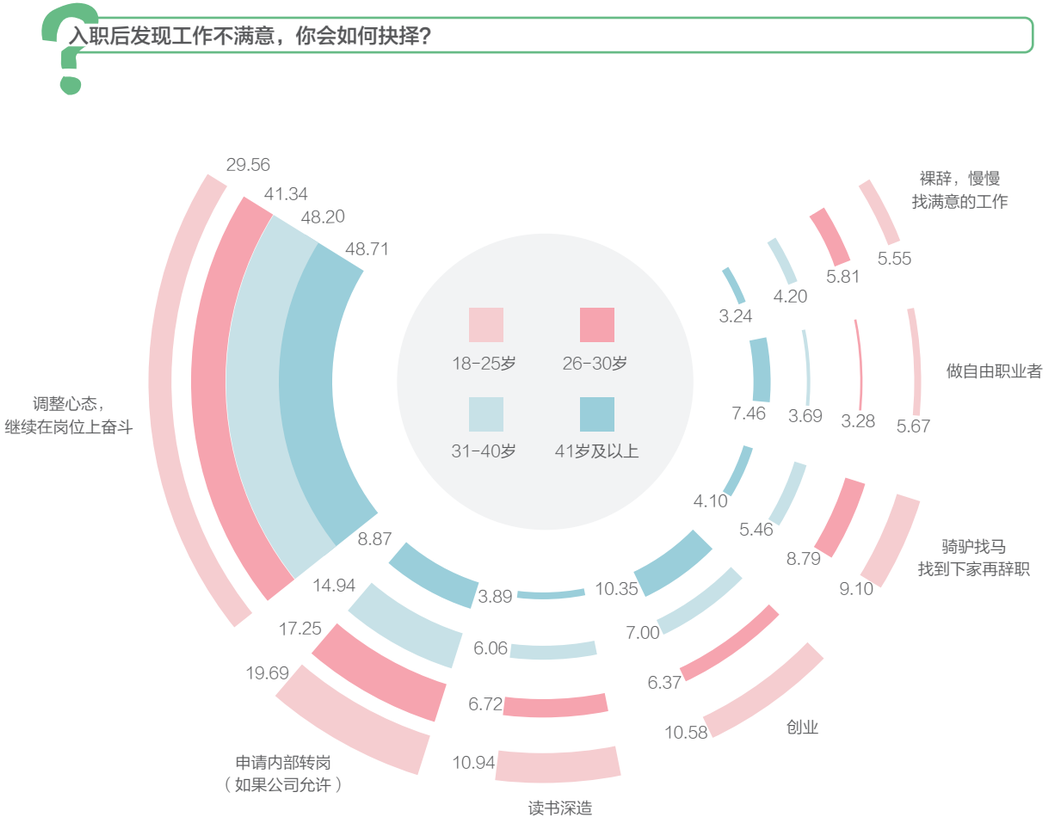


图 21.入职后，如果工作不满意，你会如何抉择？ （数值为百分比）

2.激发Z世代工作能动性的因素

涨工资有用吗?

我们对“你认为能激发你的积极性，年薪涨幅应该是多少?[8]”这一问题的结果进行分析（见下图22）发现，18-25岁Z世代群体以及31岁以上（31-40岁以及41岁及以上）群体中，年薪涨幅在10-20%时，认为会对工作积极性产生激励的人数占比最高，而26-30岁群体认为，年薪涨幅在20-30%时，对工作积极性的激励有效果的人数占比最高。**而企业若普涨3-5%时，在各个年龄段中，对工作积极性都没有太大影响。**

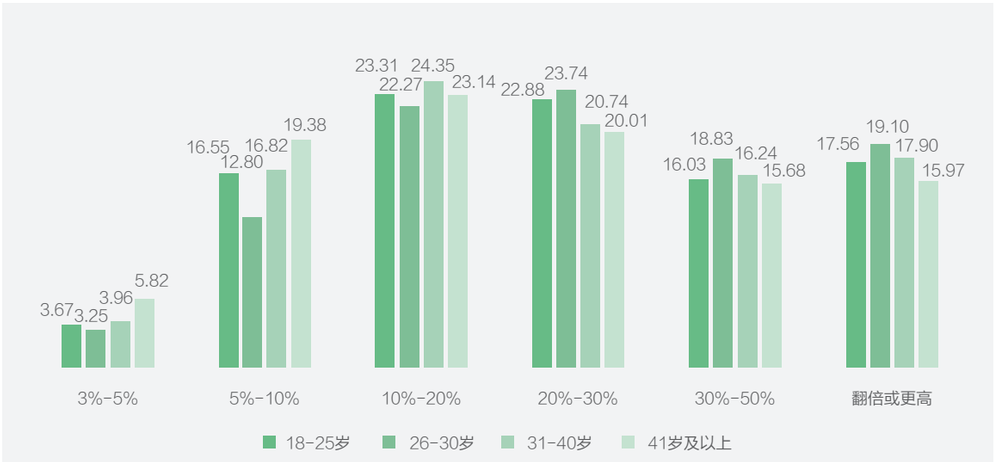


图 22.不同年薪涨幅能够激发工作积极性的人数占比 （数值为百分比）

有比涨工资更有效的方式吗?

根据相关性分析显示，我们的问题“如果公司让你同时负责一个新项目，你会欣然接受的驱动力是哪些？”其结果与性别、年龄、职级等均有显著的相关性。从年龄段来看，随着年龄的增长，除“工作内容是否具有挑战性”不具有相关性之外，用加薪或升职机会、奖金增加的机会、提升个人管理经验、职业目标和自我激励这几种方式激励，都会降低人们承担额外工作的意愿；相反，用领导的信任和支持来激励对于越年长的员工，越发成为愿意受访者接受额外新工作的驱动力。这或许表明：**随着年龄的增长，软性激励（非物质的、心理的、文化的）相比硬性激励（物质回报为主）更能激发员工的驱动力。**

[8] 需要注意的是，这样的主观假设性问题，并不能完全反映现实情况，人们对于涨薪往往会有超出实际可行性的心理预期。

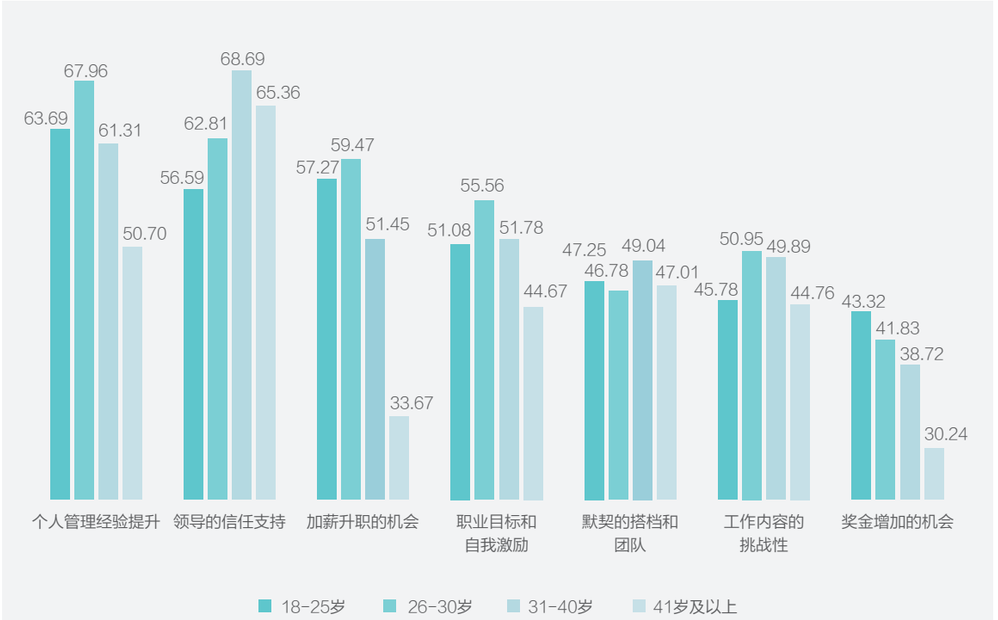


图 23.不同年龄段愿意承担额外工作的驱动力 （数值为百分比）

从图23来看，超过一半的Z世代群体认为，个人管理经验的提升（人数占比63.69%）、加薪升职的机会（57.27%）、领导的信任和支持（56.59%）以及职业目标和自我激励（51.08%）是排名前四位能够激励自己承担额外任务的驱动力因素。这说明组织可以用增加员工管理和决策能力的机会、提供升职加薪机会、以及更清晰的职业发展前景规划来激励Z世代员工承担额外的新工作。同时，需要注意倡导管理层向团队传导信任，为员工提供更高的自由度和更大的决策权。

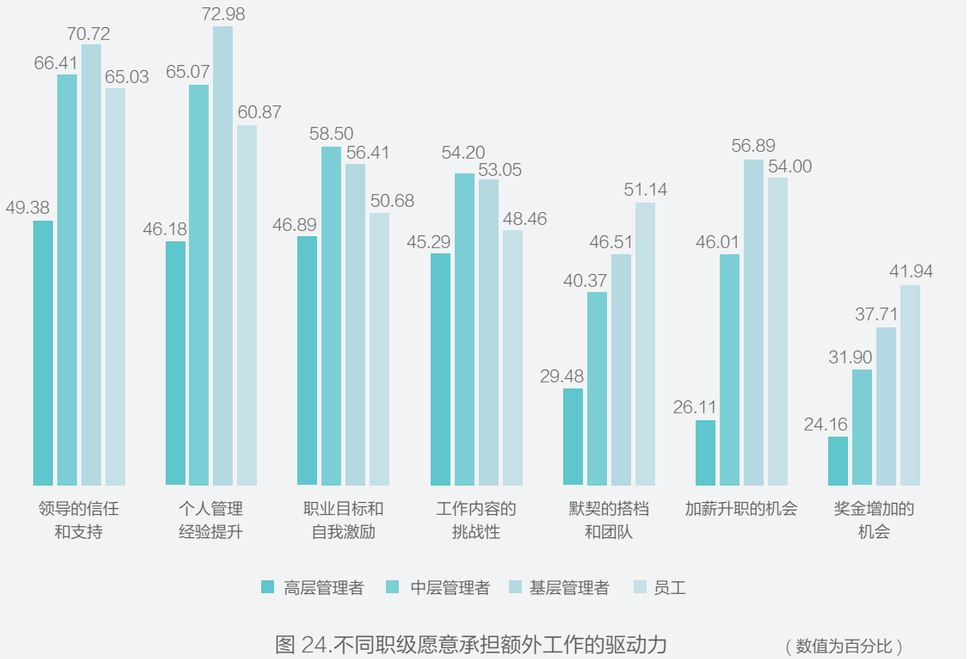
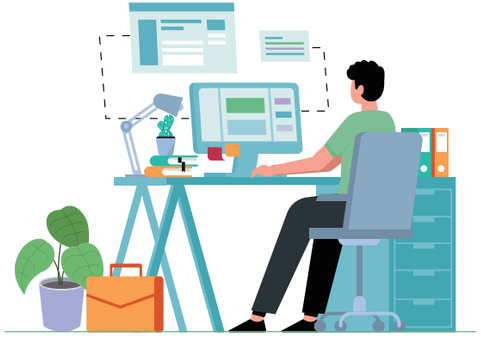


图 24.不同职级愿意承担额外工作的驱动力　（数值为百分比）

从职级角度看（见图24），我们发现高管层选择这些激励选项的占比都为最低。对于高管层，相对而言最有效果的还是软性激励方式，如领导的信任和支持（49.38%）、职业目标和自我激励（46.89%）以及个人管理经验提升（46.18%）（如空降高管时，需要考虑对高管的激励措施是否有效）。而对于中层管理者而言，最有效的方式依次是：领导的信任和支持（66.41%）、个人管理经验的提升（65.07%）职业目标和自我激励（58.50%）和加薪升职的机会（56.89%）。对于基层管理者，最有效的方式依次是个人管理经验的提升（72.98%）、领导的信任和支持（70.72%）、职业目标和自我激励（56.41%）和加薪升职的机会（56.89%）。对于普通员工，最有效的方式依次是领导的信任和支持（65.03%）、个人管理经验的提升（60.87%）和加薪升职的机会（54.00%）。

这说明对于中层及以上员工，最有效的方式是软性激励，而对于基层管理者及以下员工，除软性激励有效外，提供升职加薪的机会也有很强的效果。



3.企业文化对员工战力的影响

企业文化是一个组织的愿景、使命、价值观和处事方式组成的特有的文化现象，是组织中的隐性行为准则，个人价值观是否能与企业价值观相匹配，将决定员工是否能在企业中发挥自己的优势并释放巨大的能量，推动组织或团队完成集体目标。

企业文化类型	特点
学校文化	偏重传承和培养，例如有师傅带徒弟
老板文化	偏重老板的个人风格
军队文化	偏重严格的纪律和忠诚
球赛文化	偏重组织内部多团队的竞争
家文化	偏重情感纽带和联结，例如兄弟文化
没有明晰的文化标签	没有明确的文化标签
其他文化	如处于政府部门、宗教团体、个体户经营者或自由职业者等

表 1. 企业文化类型描述[9]

由图25可知，Z世代对企业文化认可度最低（为3.59分，满分5分），随着年龄的增加，认可度越高，最高的是31-40岁年龄段群体（3.92），而41岁以上群体，对企业文化的认可度又出现下降（3.89）。

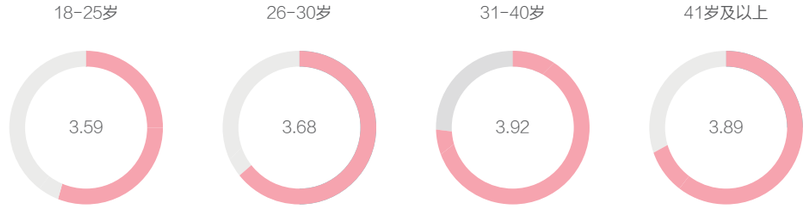


图 25. 各年龄段对其所在企业的企业文化的认可程度

9. 根据我们对几十家企业的调研和访谈的梳理，我们归纳并整理出主要的几种中国常见企业文化类型（见表1和图7右）。我们意识到，无论怎样设置分类，都不可能概括出千差万别的企业文化特征。在本轮有效问卷中，有11.21%的受访者（Z世代中有6.16%未涵盖）选择了其他。后续研究中，我们将继续优化对企业文化的分类和测量维度。

从各企业文化类型占比来看（如图26所示），在整体样本中，认为所在企业的文化为“老板文化”的人占比最高，且年龄越大占比越高，老板文化是指受访者认为企业一把手的个人价值观在企业战略发展、人才储备、制度规范等方面具有强势个人导向，企业运营极具老板的个人风格特点。其次是学校文化，这一文化在不同年龄段中也有较为明显的趋势变化，年龄越大，人数占比越低。学校文化是指注重传承和培养，能够学习并进步，如师傅带徒弟等文化制度。超过四分之一的Z世代（26.77%）接触到的主要是学校文化，近五分之一的Z世代（19.30%）认为自己所在组织是“老板文化”，有16.76%的Z世代认为，自己所在企业没有明晰的企业文化，或者企业文化并没有深入自己所在的员工层，因此在工作中无法体现。

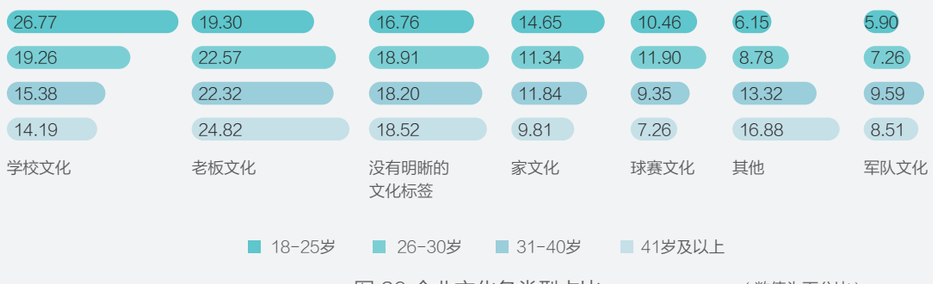


图 26.企业文化各类型占比　（数值为百分比）

按企业性质区分（见图27），我们发现，整体样本中**“老板文化”在民营企业中为主要的文化类型，人数占比24.4%，而在国企“学校文化”是主流文化，人数占比26.57%，在外企中，“老板文化”和“没有明晰文化”两种人数占比都是最高，分别为21.02%和21.50%，**而在非营利组织中，有22.40%的的人认为自己所在组织“没有明晰文化”，排名第二的是“学校文化”。

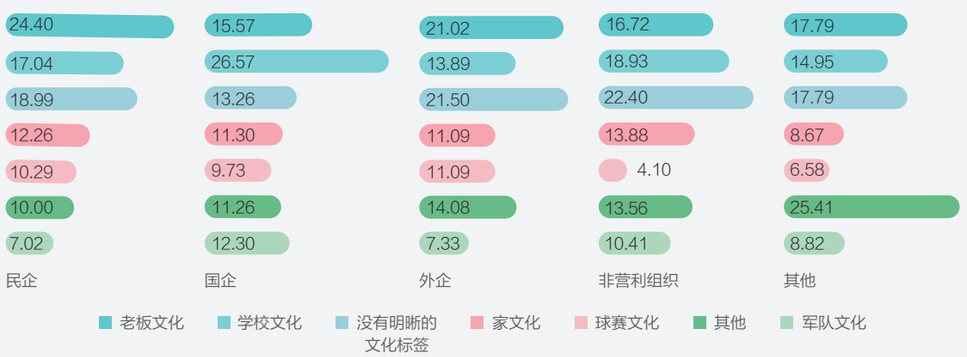


图 27.不同企业性质的企业文化占比　（数值为百分比）

60页

由样本分布的分析可知，本次样本中民企员工所占比例为69.44%，占比接近七成。而其中这部分企业中，老板文化是主流文化。但当我们探究受访者对其所在机构的企业文化的认可度时发现（见下图28），老板文化获得的认可度最低，仅为3.47。而学校文化认可度最高，为4.06。我们发现，除老板文化外，企业文化越明晰，员工对于企业文化的认可度越高，高于没有明晰文化标签的企业类型。

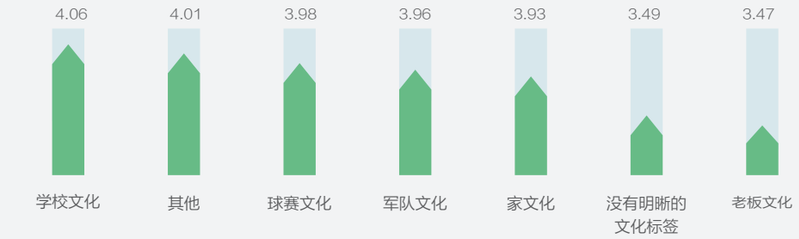


图 28. 不同企业文化受到的认同度

对老板不满意，要炒他鱿鱼吗？[10]

具体从图29来看，我们发现Z世代员工中有29.52%的人认为加薪是最有效果的方式，有20.34%和17.76%的Z世代认为升职和弹性工作是有效的方式。而26-30岁年龄段的受访者认为，加薪是最有效方式的人最多，占30.81%，其次是弹性工作（16.73%）、无论如何都不能接受（16.36%）和其他（16.18%）。31-40岁年龄段的受访者中，加薪的激励效果出现了较大幅度的下降，只有24.51%的人认为加薪有效，其次认为弹性工作和其他方式效果好的人出现较大幅度的升高，分别为21.19%和22.07%。对于41岁及以上年龄段的受访者认为，“其他”方式是最为有效的选择人数占比为31.98%，其次是弹性工作（21.08%）和加薪（19.90%）。在“其他”方式中，我们采取补充填写的方式，允许受访者补充觉得能够接受的方式，结果发现，受访者认为的选择有：改变工作思维、做好本职工作、自己适应或努力磨合、以及视情况而定等几种方式为主。**这说明，年轻人认为升职加薪能够抵消掉对领导的不满，而随着年龄的增加，更倾向于自我改变，通过自身的磨合来适应和接受不喜欢的领导。**

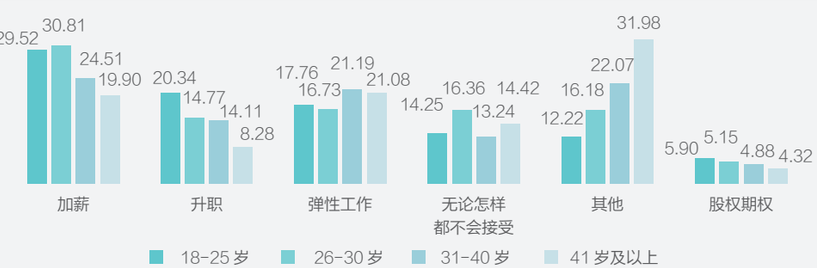


图 29. 不同年龄段的受访者对于不喜欢的领导选择忍受的激励方式　（数值为百分比）

[10] 我们的问题是“如果一个职位要忍受一个你不喜欢的领导，你觉得怎样你才会接受？”

从不同职级角度（见图30），我们发现职级越高，认为无论如何都无法忍受不喜欢领导的人数越多，认为自己会选择其他方式的人数越少。且随着职级的升高，加薪和升职的激励效果逐渐降低，对于员工来讲，加薪的激励效果最好（26.92%），对于基层管理者而言，升职的激励效果对于基层管理者效果最好。除此以外，股权激励对于底层员工效果很差（只有3.68%认为有用），至少要高层管理者及以上才适用这一方式（占比提高至14.16%），而弹性工作对于各个职级均有不错的激励效果且较为平均。

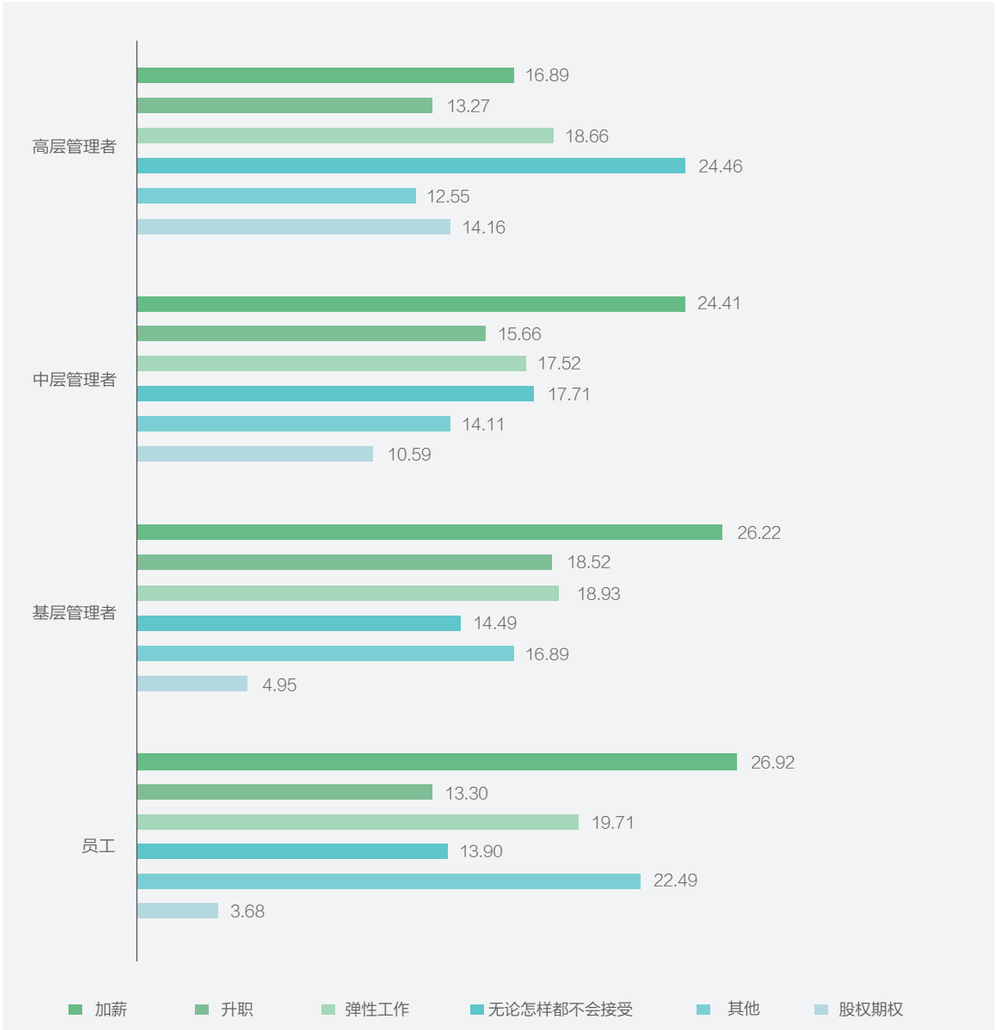


图 30. 不同职级的受访者对于不喜欢的领导选择忍受的激励方式 （数值为百分比）

4.总结

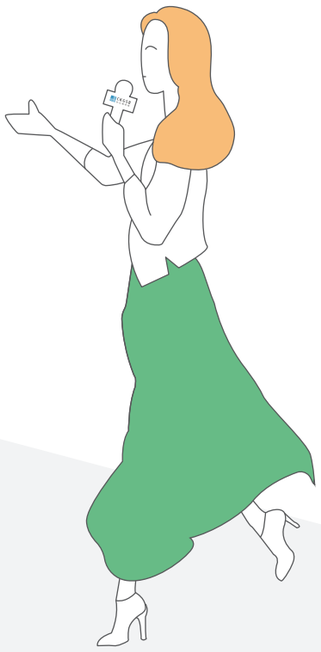
Z世代在择业时会优先考虑薪酬回报、工作环境、发展前景、自我实现以及工作稳定。相比其他年龄段，Z世代对当前工作提供的这5项条件满意人数占比最低。**这反应出中国当代年轻人工作的现状，一方面希望得到高薪、开心且能成长的工作，另一方面在入职后发现，公司能够提供的待遇与预想存在差距。**我们建议，若无法对薪酬回报进行大幅调整，企业可以选择提供明确的职业发展通道、完备的工作保障和条件、增强对员工工作价值感和意义感的肯定，并通过增加员工做工作的兴趣度来增加员工的工作稳定性。

入职以后，如果工作不满意，**Z世代会选择更加多元且灵活的处理方式来抉择是否要继续或改变现在的工作，**网络对于Z世代“感觉不爽就辞职”的定义是不准确的。但若要继续当前的工作，相比其他年龄段，**Z世代当中更多人会选择创造性地加入自己的爱好、看其他工作机会、内部转岗或增加兼职工作。**

我们在让受访者自行选择多少年薪涨幅会对自身的工作积极性产生激励效果时发现，年薪上涨是有效的激励措施，但3-5%的普涨达不到效果。结合Z世代的价值观分析我们发现：Z世代认为最有效的激励应该在年薪涨幅10-20%区间的人数占比最高，这一点和30岁以上和40岁以上人群一致，而26-30岁要求更高，认为需要20%-30%的人数占比最高，这与我们发现的价值观代际趋势一致。我们建议企业在关注Z世代员工薪酬回报方面，一方面要重视Z世代对薪资涨幅预期的管理，同时采用多元化的激励方式，如提供更明确的职业发展通道，在基础岗位的职级分布上提供更多元化的职级上升空间，更高频率的小幅度升职加薪机会等。对于在企业核心职位和管理层的Z世代员工，选择能够更好激发员工积极性的年薪涨幅以留住人才。

此外，领导的信任和支持以及对个人管理经验提升的培养是有效驱动员工承担额外工作的方式。而这两种方式，都需要高韧性群体与团队建立连接，传导信任，提高员工工作自驱力。与此同时，弱化老板文化，并向具有学校文化和球赛文化的企业借鉴，来让团队达到不断自我提升和良性竞争的目的。

拥有稳定且战力卓越的团队，是每个领导者的诉求。在激发员工自驱力的过程中，高韧性领导者应该发挥出更好的价值和作用，一方面需要保持与团队建立连接，传导信任，提高下级的工作价值感和意义感，提供更多的决策机会，要有意识地激发带动团队成员，另一方面要持续对易感人群保持关怀和心理资本的“输出”，更多借鉴学校文化等企业文化形式的优势，减少老板文化带来的“一言堂”等负面作用。



第四部分

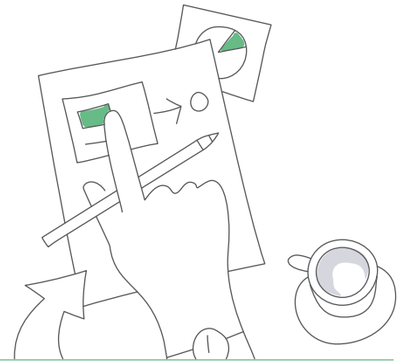
【心理韧性】如何实现韧性传导?

1. 什么是RDA? 如何解读
2. 各年龄段心理状态现状(RDA)
3. 忠诚度与韧性的关系
4. 工作价值感和意义感与韧性的关系
5. 工作兴趣匹配度与韧性的关系
6. 总结

【心理韧性】如何实现韧性传导?

心理复原力又被称为心理韧性或弹性，美国心理学会(APA)将心理复原力定义为个人面对生活逆境、创伤、悲剧、威胁及其他生活重大压力时的良好适应。我们的研究团队自2020年2月疫情开始，进行了持续的调研和跟踪。数据分析结果发现，心理复原力(Resilience)与抑郁(Depression)、焦虑(Anxiety)成负相关关系。此外，能够影响心理复原力的因素还包括：性别、年龄、学历、职级、工作年限、企业性质、工作兴趣匹配度、公益活动参与度、工作积极性激励、减薪的离职倾向、升职加薪等。

我们希望深入了解Z世代在当前环境下的心理状态和复原力水平，探究Z世代是否属于需要额外被关注和关怀的群体，从而帮助企业对员工和组织进行心理关怀和复原力的打造，精准施策，助力个人和组织复原力的提升。



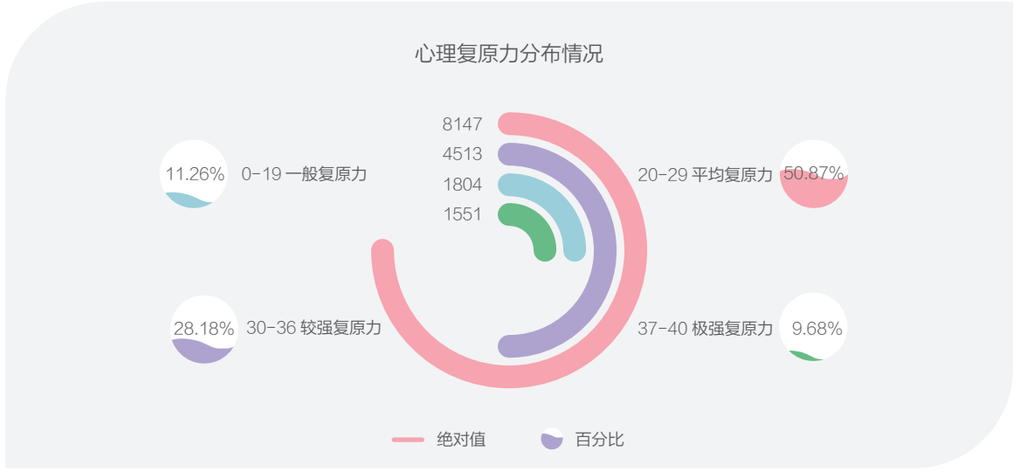
1.什么是RDA? 如何解读?

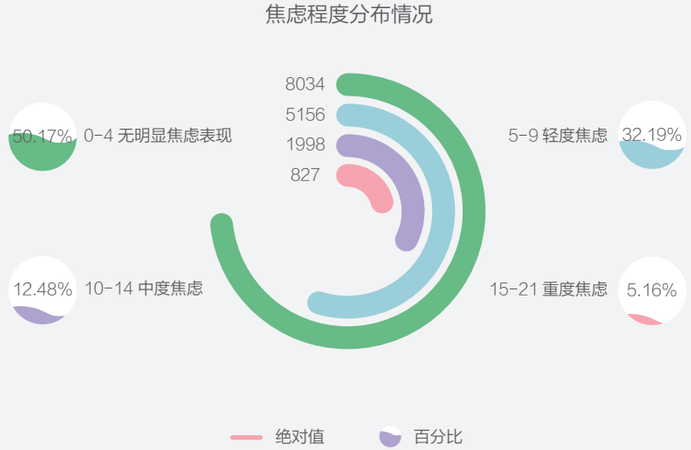
在此次问卷中,我们分别对受访者的心理复原力、抑郁行为倾向、焦虑行为倾向(下文将三者简称为RDA)进行测试。

心理复原力量表结果分为四个分值区间,分别是:极强心理复原力(分值在37-40分的范围)、较强心理复原力(分值在30-36分的范围)、平均心理复原力(分值在19-29分的范围)和一般心理复原力(分值在0-18分的范围)。**复原力分数越高代表心理复原力水平越高。**在我们针对企业家及员工的RDA研究中,2020年疫情暴发期5,835位企业家及员工平均心理复原力水平为29.97分,2020年下半年疫情持续期1,838位企业家平均心理复原力水平为29.35分,2021年全年疫情平稳期1,707位企业家平均心理复原力水平30.31分。而在以往的以中国人为测试对象的研究中发现,急救队医护工作者的平均心理复原力水平为28.9分,客服人员的平均心理复原力水平为26.5分,地震幸存者的平均心理复原力水平为24.8分,孕期女性的平均心理复原力水平为26.9分。

本次调研中16,015位受访者的平均心理复原力得分为26.92分,展现出了平均复原力的水平(分值范围为0-40,标准差为6.87)。其中9.68%的受访者(1,551人)展现出极强的心理复原力(分值在37-40分的范围),28.18%的受访者(4,513人)展现出较强的心理复原力(分值在30-36分的范围);50.87%的受访者(8,147人)展现出平均水平的心理复原力(分值在20-29分的范围);11.26%的受访者(1,804人)展现出一般的心理复原力(分值在0-19分的范围)。

而受访者的抑郁度和焦虑度平均值则在轻度水平内,其中,抑郁度平均得分为5.68(得分范围为0-27,标准差为5.547),焦虑度平均得分为5.48(得分范围为0-21,标准差为4.858)。**抑郁度和焦虑度分值越低则代表抑郁倾向和焦虑倾向的可能性越小。**





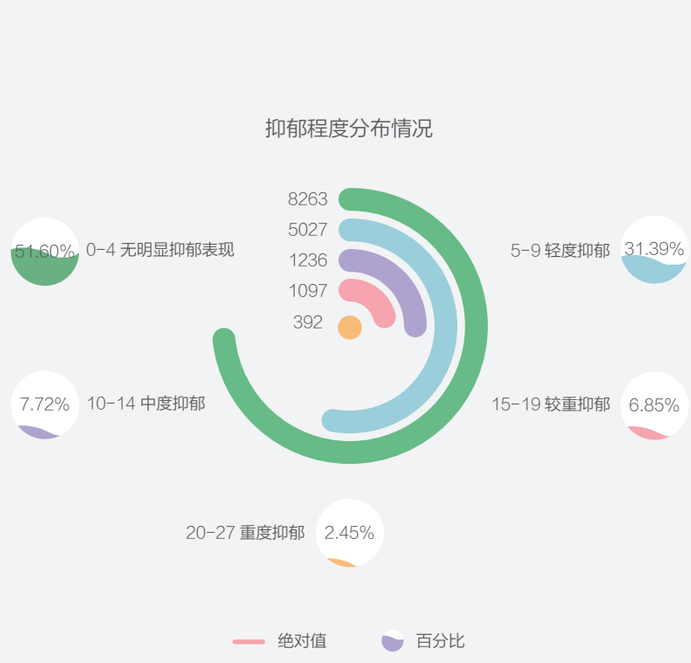


图 31.心理复原力及焦虑抑郁(RDA)基本分布情况

2.各年龄段心理状态现状(RDA)

不同年龄段情况

年龄与RDA的相关性分析可知,年龄与心理复原力(0.095**,p<0.01)呈正相关,与抑郁度(-0.200**,p<0.01)和焦虑度(-0.168**,p<0.01)呈负相关。**说明随着年龄增长,心理复原力呈上升趋势,而抑郁度和焦虑度呈下降趋势。**

图32显示,在各年龄组中,心理复原力均值最高的群体为41岁及以上的受访者,平均分为27.76。最低为18-25岁的Z世代群体,平均分为25.81。焦虑度和抑郁度水平情况正相反,最高的为18-25岁Z世代群体,分别为6.58和7.28,最低的为41岁及以上的群体,分别为4.32和4.24。**对于企业管理者来说,年轻员工的心理状态需要得到更多的关注,因此,需要重视对年轻员工的心理压力疏导以及复原力的提升。**

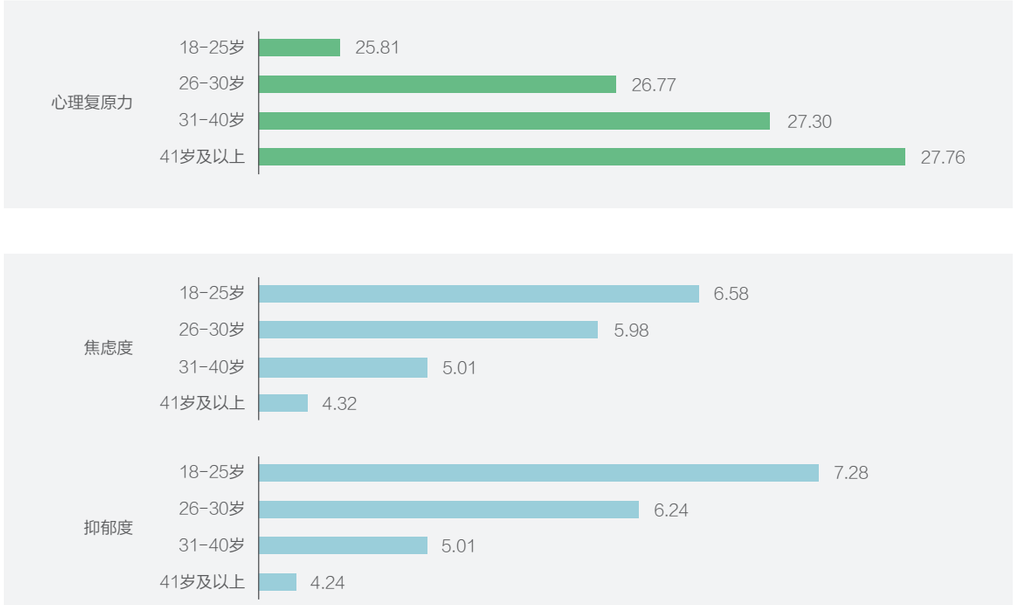


图 32.不同年龄段心理状态

不同性别情况

不同年龄段的男女心理复原力有较大差异,**男性心理复原力水平平均高于女性平均值。说明男性比女性在应对逆境或压力情况下,有更好的适应能力。**

其中男性心理复原力随年龄增加而增加,31-40岁达到最高(28.98);焦虑度和抑郁度随年龄增加而下降,41岁及以上达到最低(分别为5.18和5.17)。女性心理复原力随年龄增加而增加,41岁及以上达到最高(27.15),焦虑度和抑郁度随年龄增加而下降,41岁及以上达到最低(分别为3.82和3.71)。**Z世代群体的男女心理复原力均为最低水平(男性为26.89,女性为24.98),而抑郁度(男性为7.53,女性为7.08)和焦虑度(男性为6.62,女性为6.55)水平最高。**

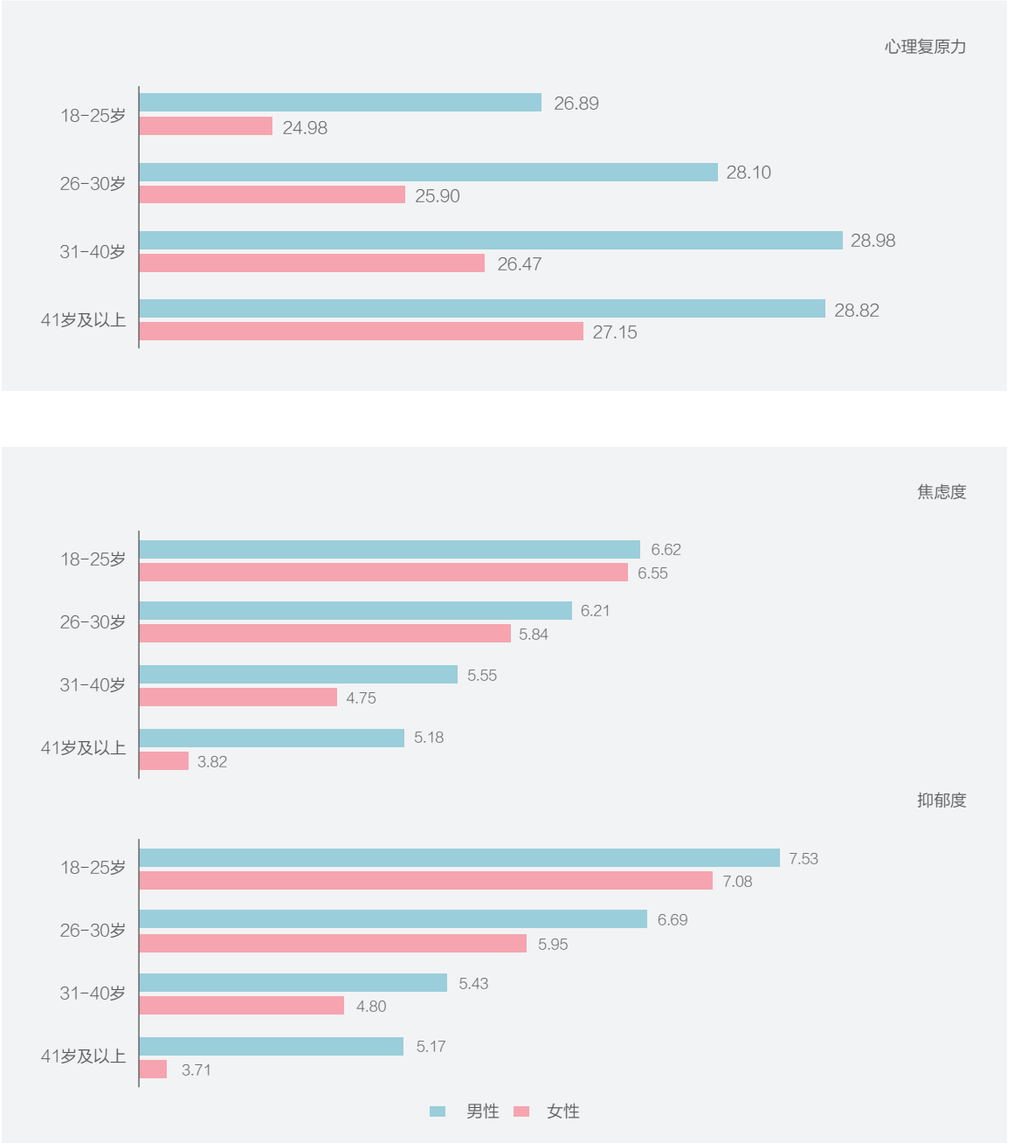


图 33.男女心理状态对比

不同学历情况

当学历不同时，各年龄段的心理复原力差别较大。我们发现，随着学历的增加，心理复原力呈现出上升水平，而各年龄段大学本科学历的人群心理复原力水平最高，抵御风险的能力最好。非常有趣的一个现象是，在18-25岁的受访者中，拥有研究生及以上学历的受访者反而呈现出最低的心理复原力水平，平均分为25.30。而26岁以上的三个年龄段，都是高中及以下学历的受访者心理复原力水平最低。部分原因可能是，高学历的Z世代人群通常刚入职场或是仍在高校中学习，缺乏社会经验的历练。

反观抑郁度得分和焦虑度得分，我们可以看出，学历越高，焦虑水平和抑郁水平越高。这一现象在各年龄段基本一致。硕士生及以上群体，抑郁度和焦虑度水平最高。对Z世代而言，由于整体的平均焦虑度和平均抑郁度均高于其他年龄段的受访者，因此不同学历对于他们心理状态影响的差异幅度没有其他年龄段明显。相反，在其他三个年龄段中，学历对于焦虑和抑郁水平的差异性影响非常显著，比如在26-30岁的群体中，学历越高，焦虑和抑郁的水平越高，升幅远高于Z世代人群。

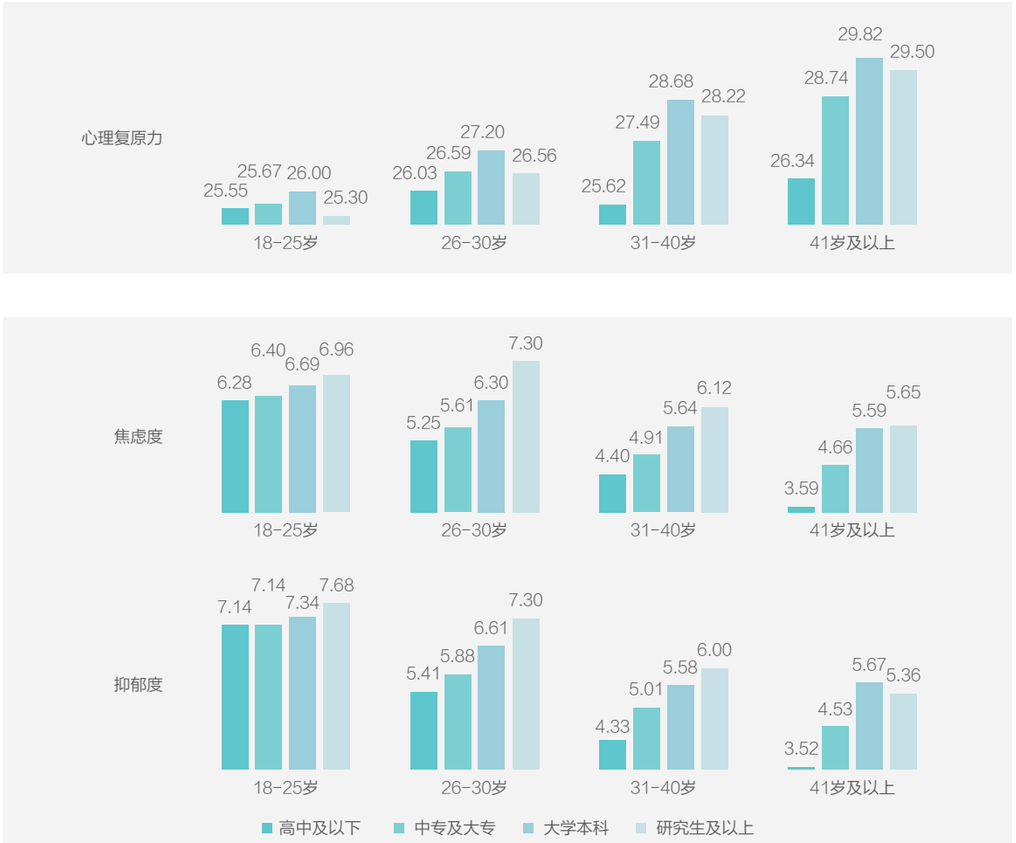


图 34.不同学历下的心理状态对比

不同企业性质情况

从企业性质分类来看，心理复原力得分最高的是41岁及以上在民企工作的受访者，最低的是26-30岁在其他企业性质工作的受访者（如自由职业者、个体户等）。此外，数据分析显示，**非营利组织和其他企业其员工的心理复原力呈现出不一样的走势，随着年龄的增加，心理复原力水平非但没有出现逐渐上升的趋势，反而大幅下降。这可能由于当前受到疫情、政策调控或其他不确定性因素的影响，对这两类组织的冲击较大。**具体而言，相对其他年龄段的受访者，来自于非营利组织的年龄段在18-25岁之间的受访者呈现出最高均值的心理复原力水平，为26.80，而随着年龄增加，他们的心理复原力水平大幅下降。

值得关注的是，在不同的企业性质对比中，来自非营利组织的受访者，无论是哪个年龄段，均呈现出最高均值的焦虑度和抑郁度，其中18-25岁Z世代群体的得分最高，分别为焦虑度8.64分和抑郁度9.31分。这说明，非营利组织受到疫情等大环境的冲击，目前所面临的工作挑战和压力都非常显著。

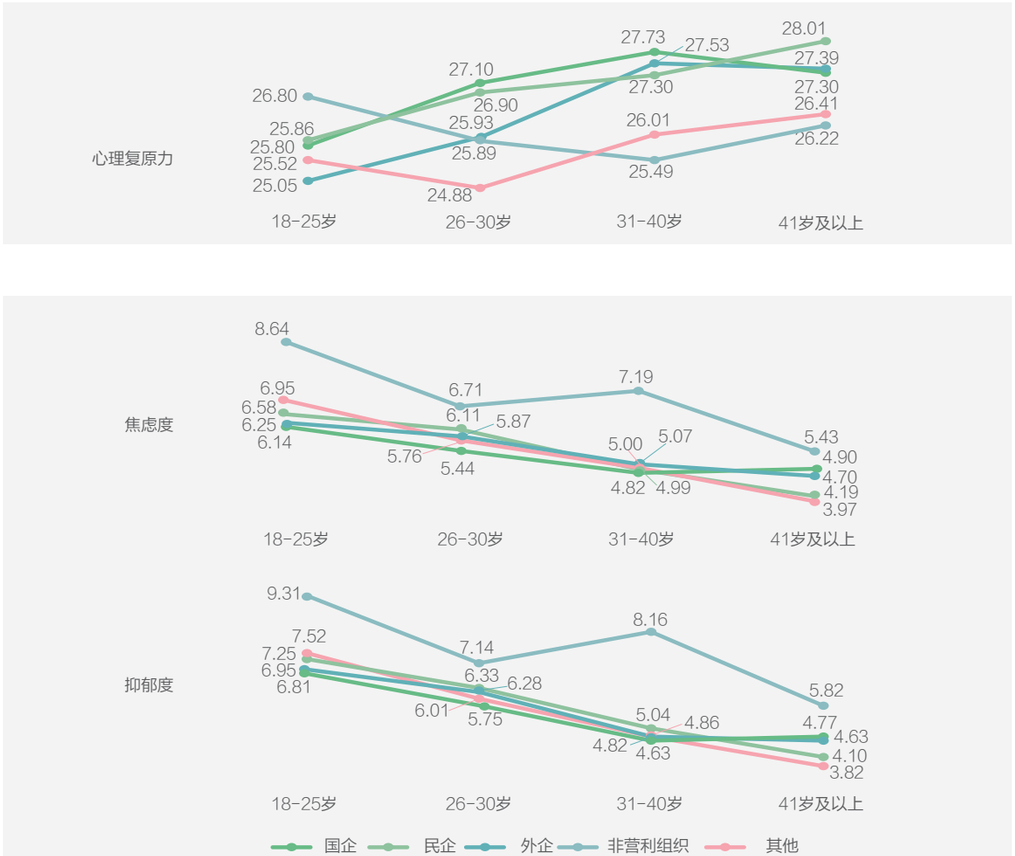
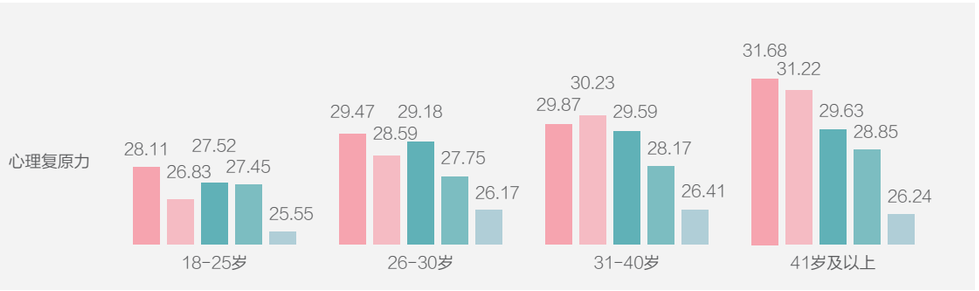


图 35.不同企业性质的心理状态对比

不同职级情况

当同时考虑职级和年龄段两个维度对于心理复原力的影响时，数据结果显示，相对中层管理者以下的职级，一把手和高层管理者在不同年龄段所展现出来的心理复原力水平差异显著。具体而言，在18-25岁这个年龄段就已经承担一把手和高层管理岗位的受访者，他们的心理复原力水平要明显低于在41岁及以上时担任相同岗位的受访者。而中层管理者以下的岗位在各个年龄段的差异性变化要明显小于一把手和高管。

在抑郁度和焦虑度方面，18-25岁高层管理者群体的焦虑度和抑郁度水平均为最高，分别为9.00和10.44，Z世代员工层群体的焦虑和抑郁的水平最低。26-30岁年龄段的关注点主要在增加收入上，在各个职级上焦虑和抑郁的表现显示的相对比较集中。31-40岁年龄段及41岁及以上年龄段，均表现出明显的趋势，即随着职级升高，焦虑和抑郁的水平升高。其中41岁及以上的员工层得分均为最低，分别为3.67和3.65。



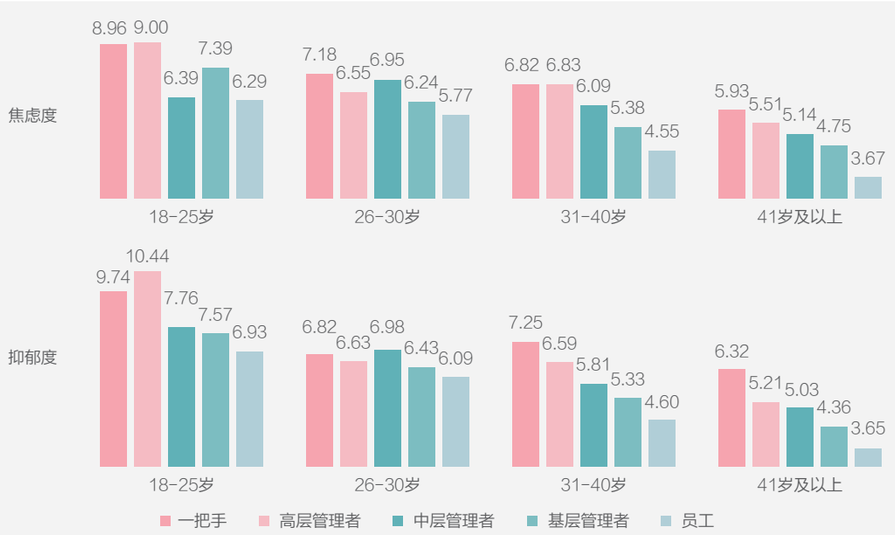
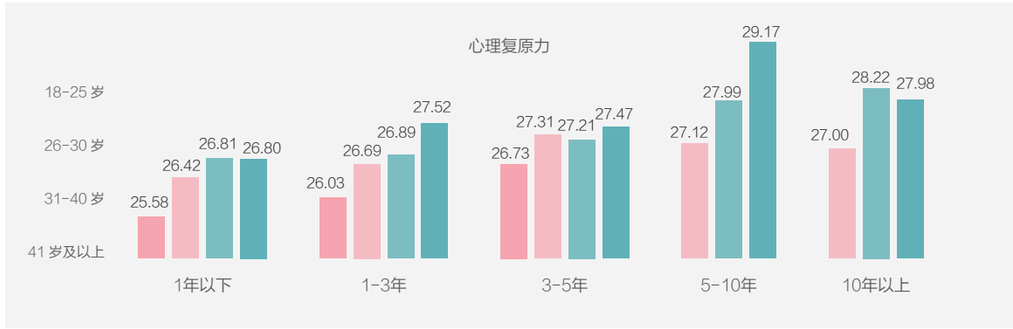


图 36.不同职级心理状态对比

不同工作年限情况

从工作年限角度看，41岁以上在当前公司工龄在5-10年的受访者心理复原力得分最高，均值为29.17。而18-25岁工龄在1年以下的受访者心理复原力分数最低，均值为25.58。此外，从各年龄段的对比可以看出，41岁及以上工龄在3-5年的人群抑郁度得分最低，均值为3.97；41岁以上但工龄仅为1年以下的人群，焦虑得分最低，为4.04。



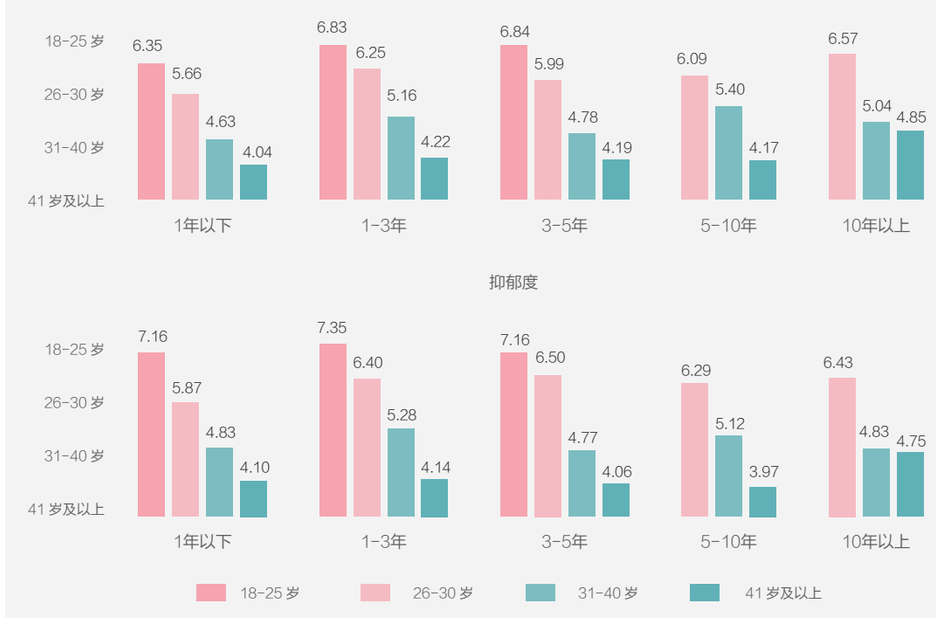


图 37.不同工作年限心理状态对比 注明：18-25岁工龄不超过5年

3.忠诚度与韧性的关系

这一维度的分析我们通过忠诚度量表进行测试，量表共6道问题，每道题得分范围在1-5分。指标得分最大值为30分，得分越高，表明员工的忠诚度越高。这一问题，我们向所有非一把手的职员级别进行提问，共16,015人作答。整体样本的忠诚度平均得分为23.38，这一得分低于疫情暴发期（2020年2月）我们的战疫调研的平均值结果（样本量5,835，平均得分25.24）。

分性别而言，忠诚度总体男性得分（23.20）略低于女性得分（23.47）。女性忠诚度随着年龄的增加而不断提升，男性忠诚度虽然同样随着年龄的增加而增加，但是到41岁及以上时，会出现一定程度的忠诚度的下降。再对比职级可以看到，高层管理者对企业的忠诚度最低，无论哪一职级，女性忠诚度均高于男性。此外，**职级越低，忠诚度越高。基层管理者及以下，女性员工忠诚度更高。**

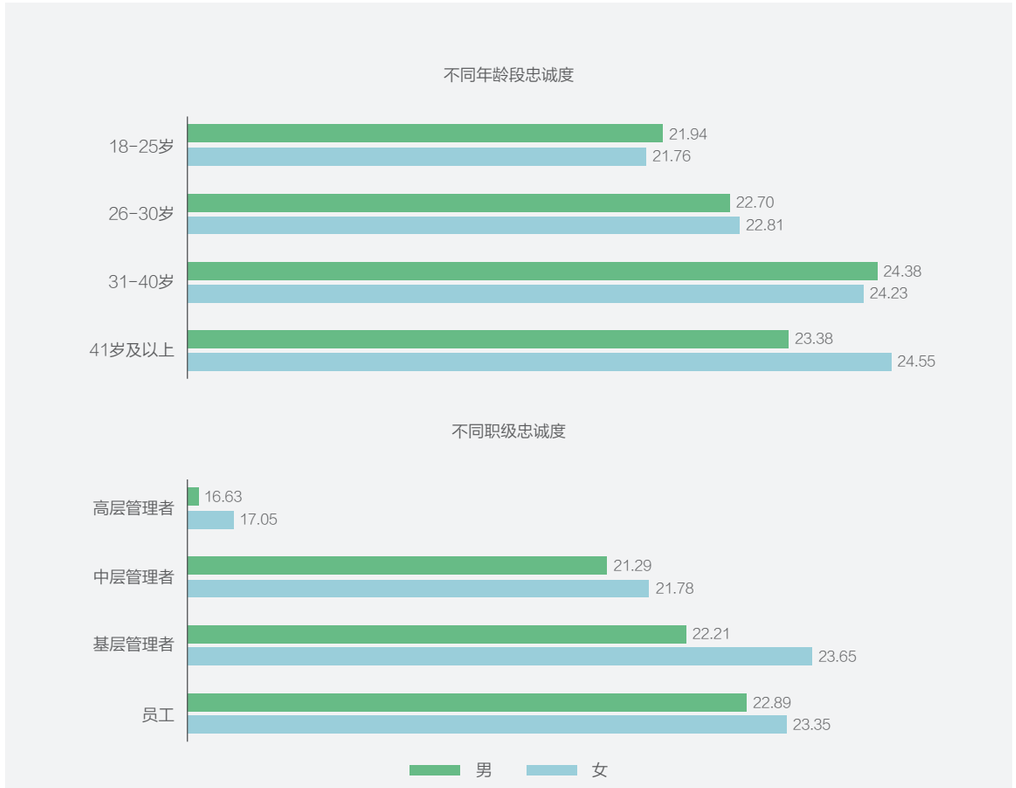


图 38.忠诚度各维度对比

我们希望知道，如果增加不确定性以及企业经营困难的压力，员工对企业的忠诚度如何，整体样本“同甘共苦”可能性得分为3.14[11]，处于“不确定会不会离职”和“不考虑离职”之间。

首先，根据相关性分析可知，**员工是否愿意减薪与企业共渡难关与员工职级、受教育程度、工作年限、工作的价值感和意义感、是否有决策权、工作兴趣匹配度、企业文化认同感等方面均具有显著相关性。**职级越高或受教育程度越高，考虑离职的可能性越高，不接受减薪和企业共度难关的概率越高。而年龄越高，工作年限越长，工作越有价值和意义，越拥有决策权，工作兴趣匹配度越高，企业文化认同感越强，越不会考虑离职，这样的员工也更愿意接受减薪和企业共渡难关。此外，我们发现性别与“同甘共苦”并没有显著的相关性。

具体来看，**年轻人群相对更不愿意和企业一起度过短期危机，**Z世代和26-30岁年龄段的得分均低于3分，分别为2.8和2.94分。随着年龄的增加，员工与企业“同甘共苦”的可能性提高。

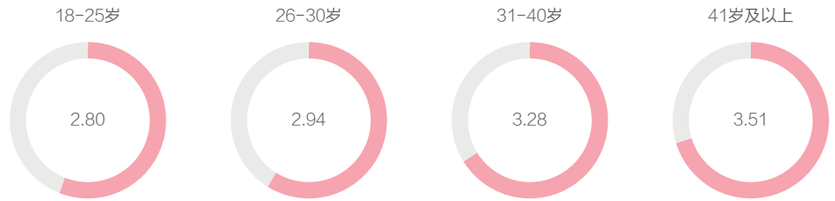


图 39.各年龄段与企业同甘共苦可能性

11 我们设计问题：“一年内，如果企业遇到短期困难，会出现减薪情况，你是否会考虑离职？”，受访者将回答“一定考虑”，“考虑”，“不确定”，“不考虑”，“一定不考虑”，进行分析时转为1-5的得分，分数越高，表明越愿意接受减薪，和企业“共度难关”。这一问题，同样，我们向所有非一把手的职员进行提问，共14634人作答。

再看年龄×职级的对比，我们发现Z世代群体的员工和基层管理者“同甘共苦”的可能性最低，得分只有2.78分，而41岁及以上的员工，员工和基层管理者“同甘共苦”的可能性最高，得分分别为3.52和3.69。企业应该更多的重视老员工以及40岁以上员工，这些员工在企业遇到危机时，能够提供更高的韧性并具有更好的稳定性和抗压力，可以看作是“压舱石”和企业共进退。

此外，Z世代群体中职级越高的人，越愿意接受减薪与企业共度难关。

一年内，如果企业遇到短期困难，会出现减薪情况，你是否会考虑离职？

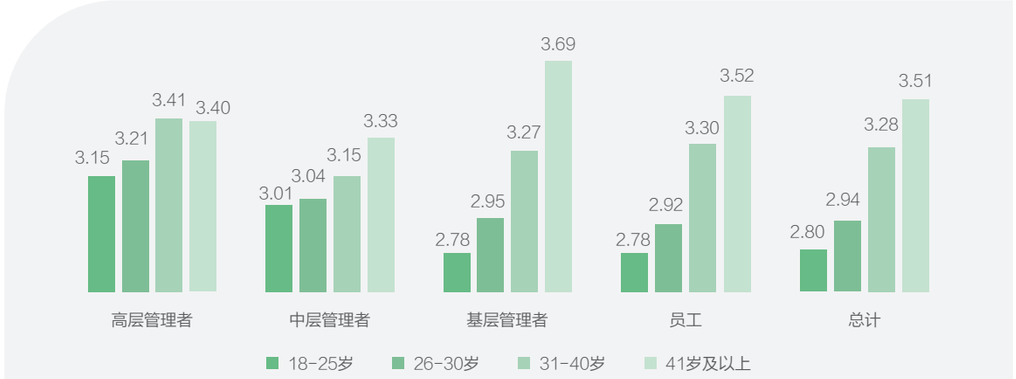


图 40.不同年龄段群体各职级与企业同舟共济可能性得分对比 （数值为百分比）

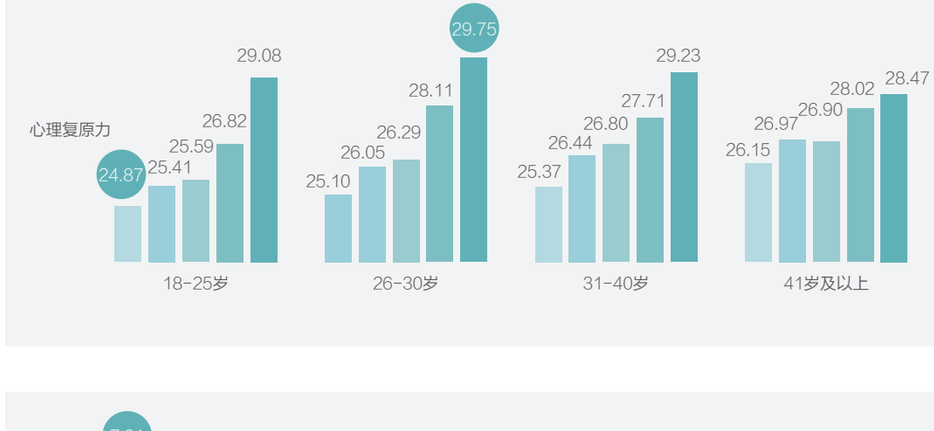
在不确定性时代，企业渴望减少核心人才的流失，稳定内部人才团队，尤其是企业高管层。若企业遇到问题，什么样的高管会更容易留下？我们通过一些维度来具体看。整体样本经过筛选后共包含企业高管层样本402份，占比2.62%。其中，Z世代33人，占比8.21%，26-30岁年龄段56人，占比13.93%，31-40岁164人，占比40.80%，以及41岁及以上149人，占比37.06%。

根据相关性分析显示，高管是否愿意减薪与工作的价值感和意义感、是否有决策权、公司是否提供了合适的激励机制、以及对企业文化的认同感等方面有显著的正相关关系，**说明工作越有价值和意义，越拥有决策权，公司越对高管有合适的激励机制，企业文化认同感越强的高管，越不可能考虑离职，越会选择接受减薪和企业共渡难关。**

而是否愿意减薪与性别、受教育程度、企业性质、工作年限、所在行业的相关性不显著。

我们在进一步分析员工同甘共苦意愿与心理韧性的关系时发现，两者之间有显著的正相关关系。这说明员工心理复原力的得分越高，他们与企业同甘共苦的意愿就越高。心理复原力得分最高的是26-30岁年龄组中一定不会考虑离职的员工，得分为29.75。最低的是Z世代一定不会考虑离职的员工，得分为24.87。

此外，同甘共苦意愿与焦虑度和抑郁度表现为显著的负相关关系，这说明员工焦虑和抑郁水平越低，他们与企业同甘共苦的意愿就越高。焦虑度和抑郁度表现最高的均为18-25岁认为自己一定会考虑离职的员工，得分分别为7.91和8.81。得分最低的均为41岁及以上认为自己一定不会考虑离职的员工，得分分别为3.22和2.99。



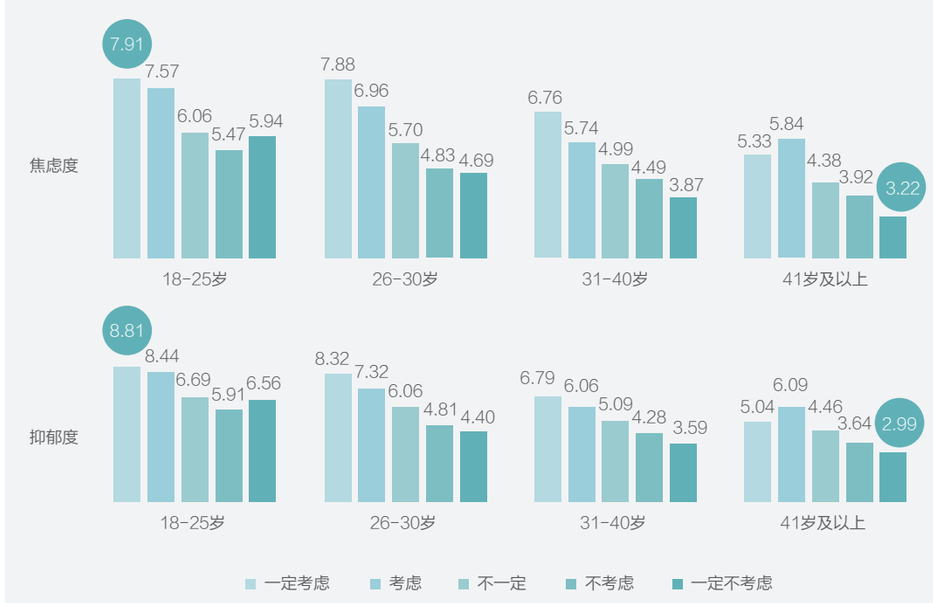


图 41.不同年龄段员工同甘共苦意愿与心理韧性之间的关系

4.工作价值感和意义感与韧性的关系

进一步[12]对比工作价值感和意义感与韧性的关系，我们发现（如图43所示）：工作价值感和意义感与RDA有显著的相关性。**认为自己工作有价值感和意义感的人心理复原力远高于认为自己工作没有价值感和意义的人。**其中，Z世代群体表示“同意”工作有价值的受访者复原力得分为28.06，“不同意”的受访者复原力得分仅为20.96，有7.1分的分差。整体来看，各年龄段中认为自己工作有价值和意义的受访者其心理复原力得分比较接近，最高的是41岁及以上群体，得分为28.80。

在抑郁度和焦虑度方面，认为自己工作没有价值和意义的受访者其抑郁度和焦虑程度都显著高于那些认为自己的工作具有较高价值感和意义感的受访者。抑郁度最高的是18-25岁认为自己工作没有价值和意义的受访者，得分为11.63，焦虑度最高的是26-30岁认为自己工作没有价值和意义的受访者，得分为10.39。而抑郁度和焦虑程度最低的都是41岁及以上认为自己工作有价值和意义的受访者，得分分别为3.63和3.27。

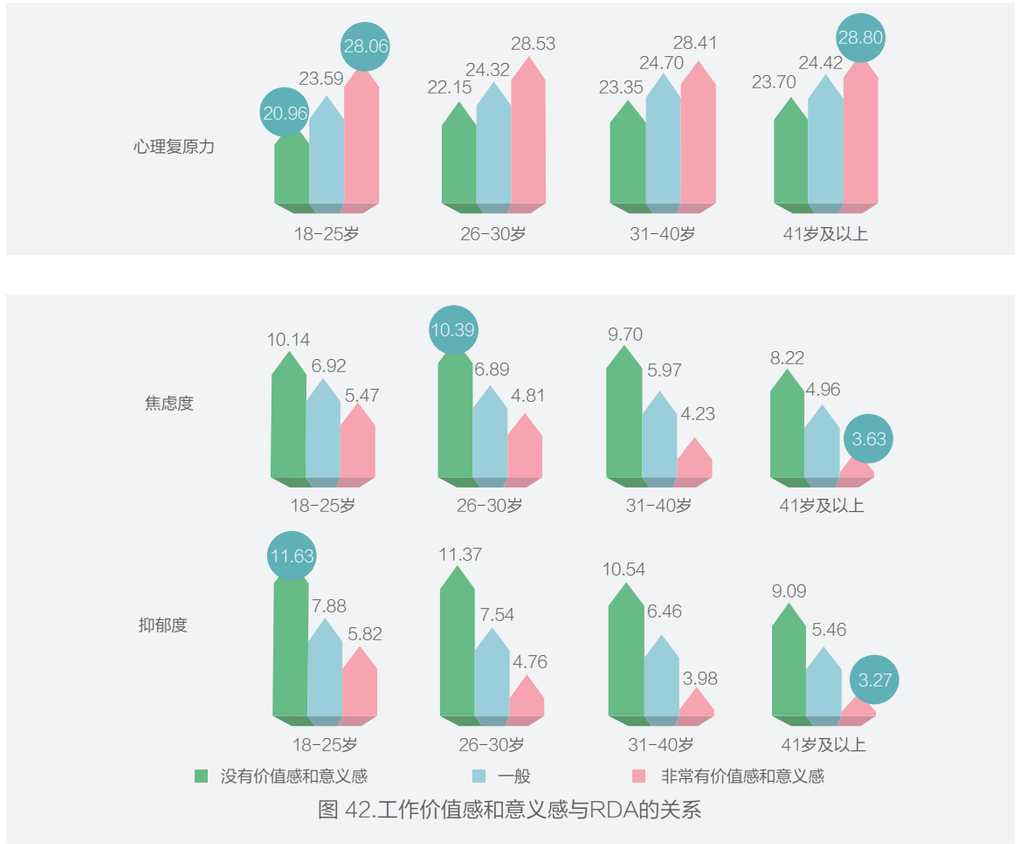


图 42.工作价值感和意义感与RDA的关系

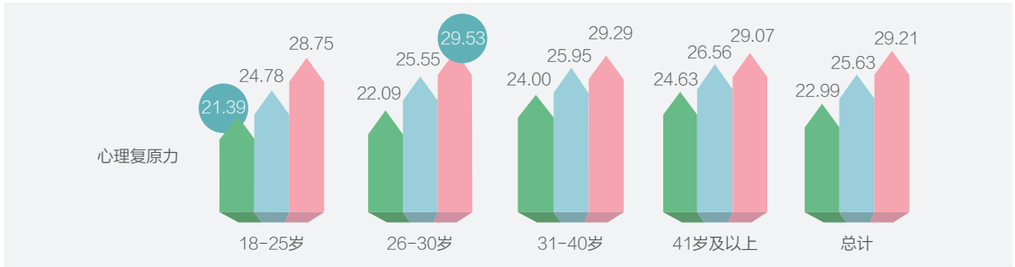
[12] 工作价值感和意义感的内容请见第二部分

5.工作兴趣匹配度与韧性的关系

工作兴趣匹配度是职场状态的关键指标。叠加心理复原力的因素，如图44所示，工作兴趣相匹配的人群，其心理复原力远高于工作兴趣不匹配的人群。Z世代和26-30岁群体，工作兴趣相匹配的心理复原力得分要比工作兴趣不匹配的人群高出7分。各年龄段之间进行对比，心理复原力最高的是26-30岁且认为自己工作和兴趣匹配的群体，得分为29.53，最低的是Z世代中认为自己工作和兴趣不匹配的群体，得分仅为21.39。

抑郁度和焦虑度呈现相反趋势，不匹配时两者得分均远大于匹配时的情况，且随着年龄的增加而降低。其中焦虑度和抑郁度最高的是18-25岁年龄段认为自己工作和兴趣不匹配的群体，焦虑度和抑郁度得分分别为9.75和11.07，最低为41岁及以上工作兴趣相匹配的群体，焦虑度和抑郁度得分分别为3.76和3.39。

这充分表明：工作兴趣匹配度能够极大影响员工个体的心理状态。工作兴趣匹配度越高，员工的心理状态越好，在Z世代群体中尤为突出。



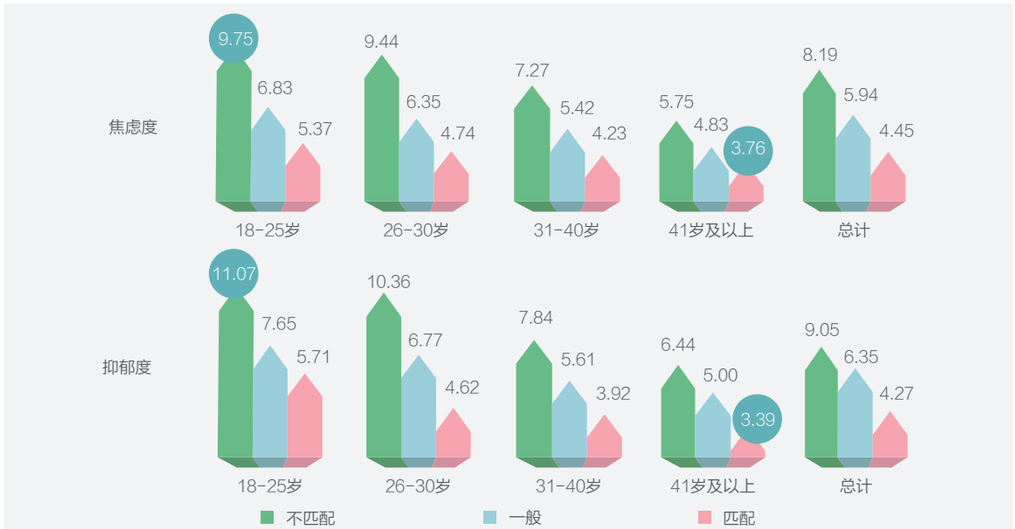


图 43.工作兴趣匹配度与韧性RDA得分关系对比

6.总结

通过对RDA进行多维度的比较分析，我们发现16,020位受访者整体上展现了平均复原力水平，和轻度的抑郁和焦虑状态。**对比我们2020年疫情初期对5,835位企业家、管理者和员工进行的分析结果，本次整体样本的心理复原力出现了一定程度的下降，抑郁和焦虑水平也出现了一定程度的上升。**

从个人和企业层面，性别、年龄、学历、企业性质、工作年限、职级等方面都对整体样本的心理复原力、抑郁度和焦虑度有着不同程度的影响，群体差异性也非常显著。因此，如何提升个人和企业的复原力，应该采取更有针对性的措施。复原力的打造从来不是从单一维度构建，更多的是需要从组织中多维度、多层次的深入参与和投入。

从各年龄段对比，我们发现，Z世代员工的抑郁度和焦虑度普遍最高，心理复原力最低。而41岁及以上群体在各个方面抑郁度和焦虑度水平均最低。此外，男性的心理复原力水平普遍高于同年龄段女性，但是焦虑和抑郁水平也同样高于女性。随着年龄的增加，学历越高，心理复原力的提升幅度越大，抑郁度和焦虑度的程度越低。国企的心理复原力随年龄增幅最大，而非营利组织的抑郁和焦虑程度最高。Z世代在各职级和各工作时限的心理复原力都是最低的，而焦虑和抑郁度水平都是最高的。

Z世代群体的心理状态需要引起企业管理层的重视和关怀。我们的数据显示，41岁及以上的员工呈现出最高的心理复原力水平。在企业中，积极的员工士气对企业更具有影响力，积极的工作体验能够增强员工幸福感。激活高复原力群体，提升团队积极性、让个别团队带动整体企业复原力都显得至关重要。例如，给予老员工、高管、高学历员工更多的授权和信任，使其带动赋能低复原力群体。

从员工满意度和忠诚度角度，危难之际是锻造组织韧性的试炼石。企业应通过高潜打造、人才培养来提高员工的价值感和意义感、提升员工忠诚度，通过一系列筛选及培训、保证核心团队的工作兴趣匹配度的提高。随着员工满意度和忠诚度的提升，组织在面对危机时刻的应变力和抵抗力都会相应的更加灵活，且核心团队的稳定性增加，也加强了组织的韧性。

经过分析我们发现，女性群体忠诚度整体高于男性群体，此外，数据揭示出，越年轻的员工，其行为相对越不稳定，在企业遇到困难时越可能选择离开，但这一情况也会随着职级的升高而减弱，换言之，年轻的高管也相对更有意愿留下与企业共渡难关。

更值得注意的是，工作越有价值感和意义感，越有决策权，越认可公司提供的激励机制、或越认同公司的企业文化都会让员工更有意愿在危急时刻选择留下来与企业同舟共济。

企业的一把手和高管在企业中属于高韧性群体，其心理复原力水平最高而焦虑和抑郁的水平最低。而高韧性个体在抵御危机和风险时，能够起到稳定器的作用。在后疫情时代，随着放开的进程，疫情的影响和冲击在衰减，但与不确定性共舞将是长期趋势。在这样的新常态中，人人都应成为高韧性领导者。在企业中，高韧性领导力不是一把手和高管的专属，而是要激发全员的韧性传导，一把手和高管应主动去关注员工的心理状态和职场发展，创造机会去历练包括Z世代员工在内的年轻员工群体，从而构建高韧性团队和组织，为发展提供持续的动能。

提升韧性领导力的10条建议

在不确定性中，对于提升“韧性领导力”，我们给出以下10条认知和行动改变的长期建议。

1.Acknowledge——充分认知事实：情绪源于想法，在危机中领导者尤其要将事实和想法分开，不要成为焦虑的放大器和传导者。

2.Believe——相信信任的力量：信任团队，避免自身的悲观预期转化对团队成员的“微操控”和动机揣测。

3.Confirm——给他人确定感：直面问题，不粉饰遮掩，明确战略目标并为最差情境准备预案。

4.Develop——追求持续发展：拒绝短视，上游思维，做好人才梯队的长期储备。

5.Empower——为他人赋能：推动韧性的传导，越是在危机时刻越需要持续加大人才培养投入。

6.Facilitate——全力支持业务线：鼓励全员探讨盈利和破局的新方向，快速决策和试错。

7.Give——享受利他之乐：设身处地考虑员工的生活困难，身先士卒参与志愿服务和公益活动。

8.Harness——收放自如地掌控：摆脱“看得见”的管理，悦纳线上办公和弹性时间，给高潜人才独当一面的成长机会。

9.Ignite——点燃创造力：清醒认知发展瓶颈和创新桎梏，调动内外部资源共创最小创新单元。

10.Join——躬身入局：快速适应业务和管理上的趋势变化，从创业初心和过往的经历中寻找团队原动力，亲临一线和团队共赴挑战。

原文参见《哈佛商业评论》中文版2022年8月刊《危机中启动韧性飞轮》

写在最后

1 报告数据来源及基本情况概述

2 局限性说明

3 致谢

4 长江商学院领导力与行为心理研究中心简介

5 版权声明

写在最后

管理者们常说：面对Z世代员工，需要管理者发挥不一样的“领导力”。领导力是什么？在我看来，领导力就是从洞见自我到激励他人的过程。从韧性传导的角度，让组织韧性大于个体韧性之和，是高韧性领导者的价值所在。Z世代员工的登场，给领导者带来了新挑战——他们被认为是“不好带”的一届：“任性”而没“韧性”，不差钱，随时随地会“炒老板”……

我们的研究推翻了很多对Z世代的误读，或许你会发现，他们和其他代际的共性多过自身特性。对于管理者来说，这其实是个好消息，我们可以保持不变的部分远远多于变的部分。不变并不是不好，变化也不都是好的，而是要因时、因地、因人而异，而且要变得有成效，给组织带来增量和成长。

本次研究是对全年龄段职场人群的调研，因为主题和篇幅所限，我们更多地呈现了Z世代的差异性，而没有过多展现全样本的共性。在这里要提示所有的领导者，在关注代际差异的同时，也要考虑到性别、职级和工作年限的共性差异。在更新共性认知的同时，对差异性保持开放，不让二元偏见阻碍我们的认知成长。

Z世代员工到底是怎样的一代？从代际比较的角度，他们的价值观并没有显著差异，在工作中Z世代同样看重薪酬和成长前景；并不会一言不合就裸辞，看重工作兴趣匹配度，遇到不喜欢的领导和不适合的工作也能先忍耐和适应；领导的信任与支持让他们有担当额外工作的动力；他们的心理韧性相对更为年长的员工而言偏低，在危机时他们当中和企业一起同甘共苦的比例更低……

然而，以上的画像也只是寥寥数笔的速写，想要这幅画像达到更精细的颗粒度，需要每个管理者在日常的工作中去进一步揣摩描摹，去影响塑造。

管理的用功在日常。就像在遭遇危机时，管理者与其感慨员工的忠诚度低，不能和企业同舟共济，不如积极在日常工作中传导韧性，将高韧性群体的特质如管理能力、信任感、工作价值感、意义感等向下传导，把危机作为人才选拔的契机，给予更好的激励、信任和支持，让更多的员工在危机中展现他们的坚韧和担当，成长为领导者，这正是“韧性领导力”的题中之义，也是“管理”的真正价值所在。

报告数据来源及基本情况概述

本报告由长江商学院领导力与行为心理研究中心提供。长江商学院领导力与行为心理研究中心发起了“Z世代职场选择与职场心理状态”的调研，并与脉脉人才智库合作，同时邀请10家校友企业完成问卷的发放和回收。在此次研究中，我们深入分析了不同行业、年龄段、职级、学历的管理者和员工，从人生观、价值观、雇主选择、薪酬待遇、心理状态、激励偏好、忠诚度等方面切入，问卷分为六大部分，涵盖108道题目，为企业经营管理者以及Z世代群体自身提供更加详尽的Z世代职场画像。问卷于2021年9月在脉脉APP正式发布，同时在自愿报名的10家长江商学院产业集群式及有Z世代代表性的校友企业中发放。所有受访者均为匿名填答。

Z世代的概念在中国是一个舶来品，一般指的是1990年代末叶到2010年前期出生的人。目前各方对Z世代的确切定义，尚无一致定论，例如维基百科将Z世代定义为1997年到2010年出生的人，而麦肯锡则更宽泛地设定为1995-2010年出生的人。在中国，智联招聘将Z世代定义为1995-2009年出生的人，青木资本在2021年发布了《Z世代定义与特征——2021年中消费报告》则基于共同的历史事件和趋势，重新定义Z世代群体为1998年-2014年出生的人。

本报告聚焦成年职场人群，因此将Z世代重新做出限定，划定为刚刚进入职场或者进入职场不超过3年的青年群体，以平均22岁大学本科毕业直接就业为基准，上限不超过25岁。因此，我们将Z世代定义为“1996-2003出生已经进入职场的18-25岁的青年群体”。

样本分布

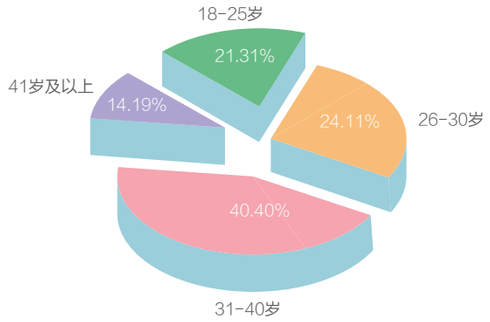
关于Z世代的定义，目前尚未有统一且严谨的划分标准。国家统计局的最新数据显示：Z世代（1995年以后出生人口）人数在1.466亿人，占2022年底总人口比重约10.379%。为保证本次研究的Z世代群体占比基本符合全国Z世代人口占比，我们对样本Z世代进行了比例控制。我们选择了95后用户占比较高的脉脉平台作为数据收集合作方，并且在企业定向发放问卷过程中，要求95后员工填答人数不少于总数的20%。

整体调研初期框架由张晓萌教授的2016-2021年长江品牌课程衍生而来，该课程为《从心理复原到蓬勃人生：不确定时代的掌控力》，至2022年，课程迭代后改为《韧性的打造：认知迭代与行为延展》，具体内容见Z世代画像部分。在2021年2-8月，我们在课上对学员随堂做小问卷收集并给出词云分析，发现企业管理者最关注的问题是：Z世代的人生观和价值观是什么？他们是否存在与其他年龄群体不同的选择偏好和行为表现？在管理上是否需要考虑代际区别？伴随着宏观环境快速变化而带来的巨大不确定性，如何发挥出Z世代员工的代际优势，从而为企业创造最大的价值？如何凝聚Z世代员工士气？如何管理Z世代员工发展预期？等等。

以此为基础，我们设计了Z世代职业发展与职场心理状态的大型综合问卷（具体内容见最后报告详情部分），共108个问题，涵盖人生观、价值观、雇主选择、薪酬待遇、心理状态、激励偏好、忠诚度等多个维度，类型包含单选、多选及开放性问题。问卷设计于2021年7月21日完成并在脉脉平台上线测试，共收集问卷638份。通过对测试问卷进行分析并在长江商学院EMBA 实践课堂分享结论，我们发现此次问卷问题可以涵盖并回应一部分企业对于Z世代最关心的话题。正式版问卷于2021年9月22日正式在脉脉平台发布，回收截止至2021年10月31日。与此同时，许多长江商学院校友企业希望对自身企业进行Z世代员工定制化调研（为企业出具定制化分析报告，问卷内容与脉脉发布版本一致），最终我们在14家校友企业中选择了11家进行问卷调研，回收问卷并入整体样本中。所有数据的收集、合并以及整理于2022年1月31日完成，并用接下来的十个多月时间进行详细分析，最终报告于2023年2月撰写完成。

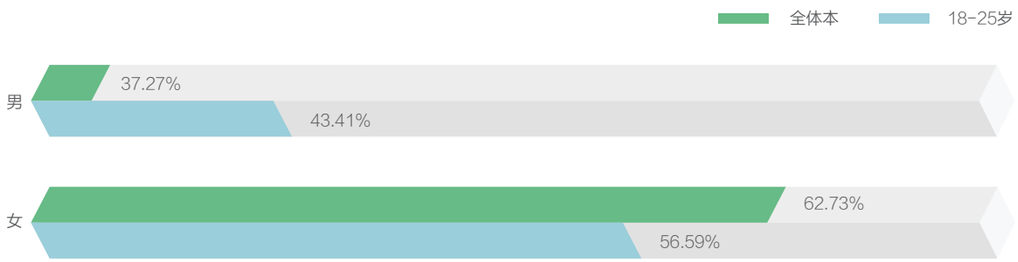
59页

此次调研共收集样本总数17,198份，经过对样本进行无效样本清理[13]后，共收到有效样本数16,015份。（其中脉脉平台样本数为5,729份，包含Z世代2,064份，占比36.05%，11家校友企业定制调研样本数10,289份，包含Z世代1,348份，平均占比13.10%）样本中Z世代群体（18-25岁）有效样本数3,412份，占总样本数的21.31%；26-30岁人群3,861人，占比24.11%；人数最多的是31-40岁群体，共6,470人，占比40.40%；41岁及以上群体包含41-50岁人群，51-60岁人群以及60岁以上人群，因这几个人群人数较少且不是本报告的分析主体，我们将其合并为41岁及以上人群，共2,272人，占比14.19%。



样本的年龄段分布（人数，百分比）

整体样本中男女比例差异较大，其中男性填答者5,968人，占比37.27%，女性填答者10,047人，占比62.73%。18-25岁Z世代人群性别比例差异缩小，其中男性填答者1,481人，占比43.41%，女性填答者1,931人，占比56.59%。根据我们的分析，这样的情况主要是因为在回收的样本中，贸易| 批发| 零售| 租赁业以及服务业几个行业占比较大，而女性员工在这些行业中又显著多于男性员工。

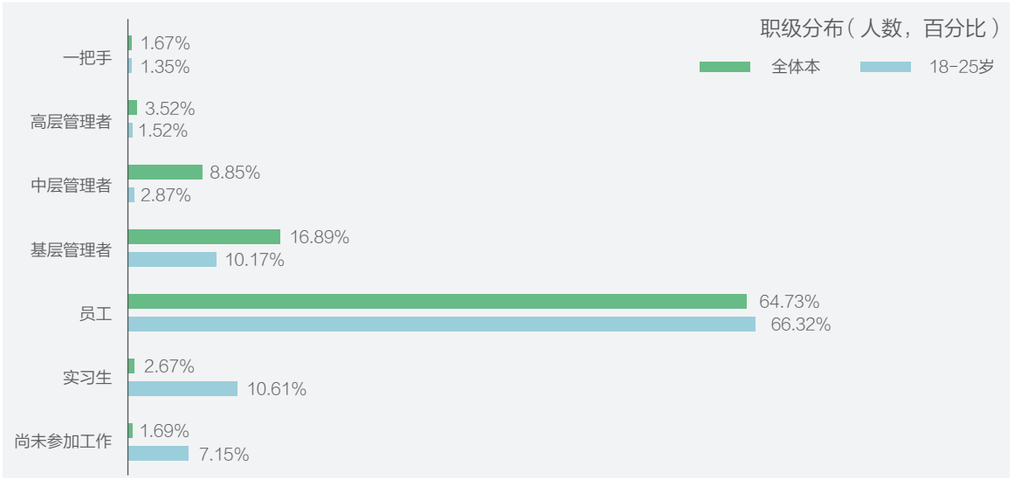


样本的性别分布情况（人数，百分比）

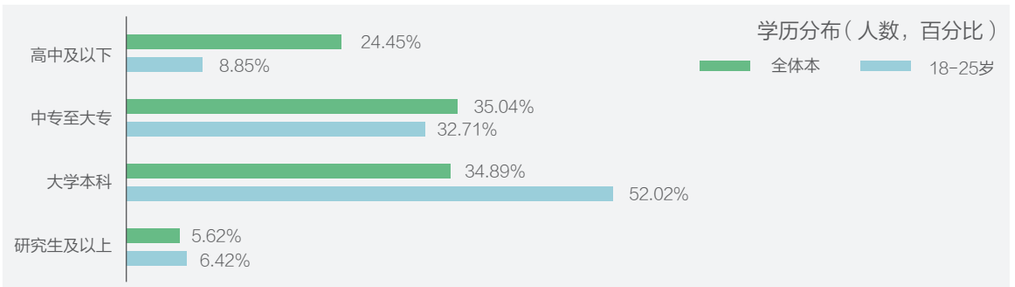
[13] 无效数据清洗过程如下：

1. 去掉企业定制调研报告中选择"单纯创业"的员工条数（企业调研中不应出现纯创业答卷）：17,198-201=16,997
2. 由于问卷包含许多跳转题，填答时长差距较大，因此整体去掉答卷中所有填答时间<=100秒 17,198-284=16,914
3. 去掉心理复原力量表题得分为40分或0-3分，且抑郁度和焦虑度都为0的极值，去掉RDA全为满分的极值（心理复原力40分，焦虑度21分，抑郁度27分）。去掉心理复原力为0的极值。16,914-845=16,069
4. 去掉年龄段为18岁以下，以及18-25岁中工作年限在5年以上的部分。16,069-49=16,021

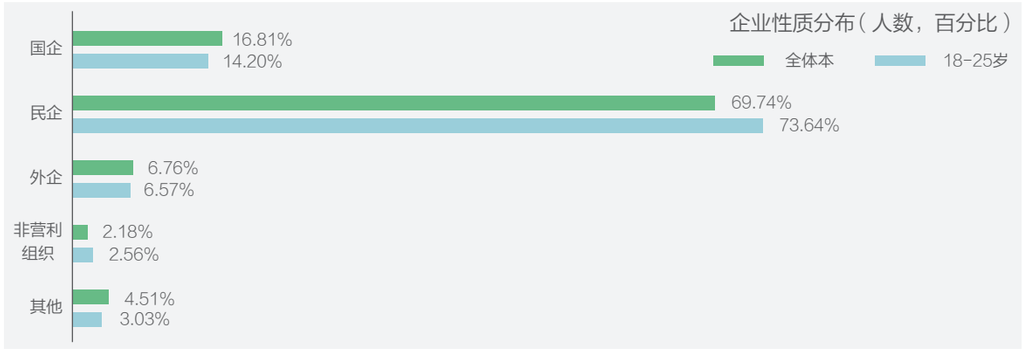
整体样本和18-25岁Z世代群体的职级分布，均以员工层级为主。其中整体样本员工占比64.73%，Z世代群体中员工占比66.32%。其次，整体样本以中层管理者（1,417人，8.85%）和基层管理者（2,705人，16.89%）居多，而Z世代除员工外占比最多的是：基层管理者（347人，10.17%）、实习生（362人，10.61%）和尚未参加工作者（244人，7.15%）。而在一把手及高管层级上，整体样本有830人，占比5.19%；Z世代群体有98人，占比2.87%。



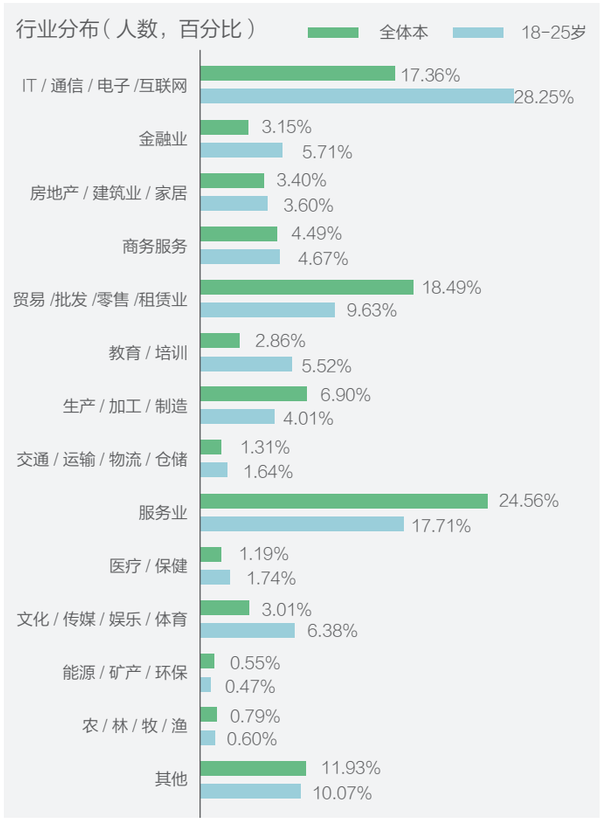
从样本的学历分布可以看出，在整体样本中，中专至大专（5,611人，35.04%）以及大学本科（5,588人，34.89%）的学历人数比较接近，其次是高中及以下学历共3,916人，占比24.45%，而研究生及以上等高学历人群人数较少，共900人，占比5.62%。从18-25岁Z世代样本群体上看，占比最高的为大学本科学历人群，共1,775人，占比52.02%。其次是中专至大专学历，共1,116人，占比32.71%，而高中及以下和研究生及以上学历人群均低于10%，分别为8.85%（302人）和6.42%（219人）。



从样本的企业性质分布可以看出，整体样本和18-25岁样本的分布情况较为一致，均以民企为主，占比在70%上下（分别为69.74%和73.64%），其次是国企，占比在14-17%之间（分别为16.81%和14.20%），外企占比6.5-7%之间，非盈利组织和其他（如自由职业者、个体户等）占比最低，小于5%。



从样本的行业分布来看，整体样本占比从高到低的行业依次为服务业（3,867人，24.56%）、贸易|批发|零售|租赁业（2,912人，18.49%）、IT|通信|电子|互联网（2,734人，17.36%）以及生产|加工|制造业（1087人，6.90%）。而18-25岁Z世代群体中，行业占比从高到低依次为IT|通信|电子|互联网（895人，28.25%），服务业（561人，17.71%），贸易|批发|零售|租赁业（305人，9.63%）、文化|传媒|娱乐|体育业（202人，6.38%）及金融业（181人，5.71%）。整体样本的行业分布和18-25岁Z世代所在的行业分布存在较大差别，Z世代群体占比相比整体样本占比更高的行业有：IT|通信|电子|互联网、文化|传媒|娱乐|体育业、金融业、教育|培训；Z世代群体占比远低于整体样本占比的行业有：服务业、贸易|批发|零售|租赁业和生产|加工|制造业。



局限性说明

代际群体研究不得不面临一个根本的时间困境：我们无法同时比较处于同一年龄段的不同代际群体，比如当前的Z世代和同样处于18-25岁的80后。同时，宏观的科技、文化、社会政治环境对个体和群体影响也存在差异，有些变量的影响力或许远超代际，比如本报告中所关注的性别、职级、工作年限等。还有一些维度是在本次调研的范围之外的，一个突出的因素就是城乡差异，试想一个在偏远农村没有接触互联网的95后，她/他和城市中产阶层的95后将会有怎样的差别。当然，随着城市化的加快，城乡差异正在加速弥合，但这一维度仍应在相当长的时间内引起研究者的关注和重视。

同时，本报告的数据来自于自填式定量问卷，该研究方法的重要影响因素就是受访者是否能准确填答。研究团队本着严谨性和客观性的前提，对数据进行了适度整理。作为心理学和行为学的研究者，大量过往研究告诉我们，人们在自我认知方面存在着难于觉察和改变的偏差，认识这一局限，并且不断完善研究设计，是我们后续研究工作的目标和职责。

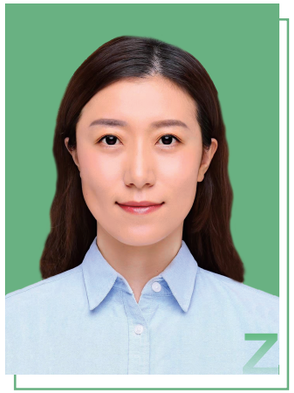
致谢

感谢在本报告调研过程中给予莫大支持的校友企业、脉脉平台，和所有参与调研的16,000余名朋友们付出的信任、时间和精力，感谢长江商学院高层管理教育和其他部门的同事们，希望本次研究能够对您有所启发和助益。研究团队期待与同行，以及其他领域研究者、业界朋友的持续交流，在此献上诚挚的谢意。

请扫描二维码，匿名参与二期问卷调研，
填写提交后可即时查看你的职场心理状态报告

本报告研究团队及作者简介

长江商学院组织行为学副教授
长江商学院副院长
领导力与行为心理研究中心主任
女性领导力研究中心主任



长江商学院 领导力与行为心理研究中心
高级研究员
付静仪：jyfu@ckgsb.edu.cn

长江商学院 领导力与行为心理研究中心
高级研究员
曹理达：ldcao@ckgsb.edu.cn

参考文献

1.Wikipedia contributors. (2023). Generation Z. Wikipedia.

2.McKinney,'True Gen':Generation Z and its implications for companies[R/OL],2018-11-12

3.青木资本,《Z世代定义与特征——2021年中消费报告》[R/OL],2021-07

4.《关于做好2023届全国普通高校毕业生就业创业工作的通知》教育部,2022-11-14

5.张晓萌,曹理达. 韧性[M]. 北京：中信出版社,2022

6.张晓萌.危机中启动韧性飞轮[EB/OL],哈佛商业评论中文版,2022-08-02

7.张晓萌.组织任性的打造：从"共识"到"共情"[EB/OL],哈佛商业评论中文版,2022-01-18

8.战"疫"同行系列#1: 开工抉择：生存与信心的博弈,长江商学院领导力与行为心理研究中心,2020-02-16

9.战"疫"同行系列调研#2：复工前后企业家及员工心理复原力的打造【主题一：复工追踪】.长江商学院领导力与行为心理研究中心,2020-03-04

10.战"疫"同行系列调研#2-2：复工前后企业家及员工心理复原力的打造【主题二：性别差异】.长江商学院领导力与行为心理研究中心,2020-03-08

11.战"疫"同行系列调研#2-3：复工前后企业家及员工心理复原力的打造【主题三：韧性打造】.长江商学院领导力与行为心理研究中心,2020-03-16

12.战"疫"同行系列调研#2-4：复工前后企业家及员工心理复原力的打造【主题四：压力管理】.长江商学院领导力与行为心理研究中心,2020-03-23

13.战"疫"同行系列调研#2-5：复工前后企业家及员工心理复原力的打造【主题五：加速反弹】.长江商学院领导力与行为心理研究中心,2020-03-31

14.武汉,你好！冬去春来,5835人陪你一起重燃生活.长江商学院领导力与行为心理研究中心,2020-04-08

长江商学院领导力与行为心理研究中心简介

长江商学院领导力与行为心理研究中心旨在研究全球范围内的领导力前沿理论，并探究其在组织发展、员工行为等企业管理各个领域的深层次运用，为企业打造中坚领导力、建设人才梯队、培养核心人才等方面构建理论体系及实战方法，同时提炼企业最佳实践案例，为中国企业提供最具权威性的领导力研究成果和领导力提升方案。

版权声明

本报告版权属于长江商学院领导力与行为心理研究中心，未经授权，不得复印、转发或向特定读者群以外人士传阅。未经长江商学院领导力与行为心理研究中心书面许可，不得在任何时间、地点，以任何方式使用、保存或传播此报告的任何内容。

优 術
明 道
取 勢

CKGSB
长江商学院