



员工队伍2.0

在机器增强的世界中释放员工潜力

全球
人才
趋势

2024-2025年

welcome to brighter



简介

工作世界正在发生彻底的蜕变, 过去几年翻天覆地的变化永久地改变了工作格局, 而即将到来的人机协作革命则加速了这一过程。生成式人工智能 (Gen AI) 的横空出世改变了人们的工作方式与工作体验, 同时还引发了同样程度的兴奋和不安。它是否真的如说的那样好, 并且能够产生有意义的影响? 增加的风险敞口能否得到有效管理? 这样做值得吗? 它对竞争格局会产生哪些永久的影响? 这些都已经成为董事会和团队会议上的主流话题, 而人们也已经得出了一个普遍的共识: 想要释放这一新的工作环境的潜力, 就必须把人放在转型议程的核心位置。

感谢参与今年调查的14,400多名高管、人力资源主管、员工和投资者。

2025年将是变革性与持续转型的一年, 企业必须突破传统边界以实现高质量增长。美世《2025年高管展望研究报告》显示, 尽管商业领袖们对来年业绩持乐观态度, 但这种经过深思熟虑的乐观情绪伴随着对关键举措投资回报率更为严格的审查。84%的高管计划要求全体人员专注于提高效率, 以更少资源实现更大成效。在有限预算下匹配商业雄心的现实, 要求企业高管团队与人力资源部门负责人必须精准规划时间与资金的投入方向。

形势依然严峻。五分之二的员工认为当前的工作体系已从根本上崩坏, 而四分之一的人甚至希望自己根本不必工作。人们渴求因工作保障和财务稳健而带来的安心——这些基本诉求在剧变时期愈发关键。高管们预见的2025年风险可控性较往年更高: 仅20%将经济不确定性列为主要增长威胁, 其最大担忧反而聚焦于技能重塑/提升以及无法充分兑现技术潜力 (参见图1)。企业是否正在提升应对不确定性与市场波动的能力? 领导者需在未来数年保持这种敏捷性, [《2025年全球风险报告》](#)中近三分之二受访者预测未来十年将呈现“风暴式”或“动荡式”发展格局。¹

图1: 2025年业务增长所面临的主要风险



人力资源优先事项的变化

人力资源主管在2025年的首要工作是*提高人事经理的能力* (例如, 绩效管理、反馈), 这项工作在2024年仅排在第九位, 这表明具有同理心、影响力和鼓舞人心的领导力对有效推动变革的重要性。

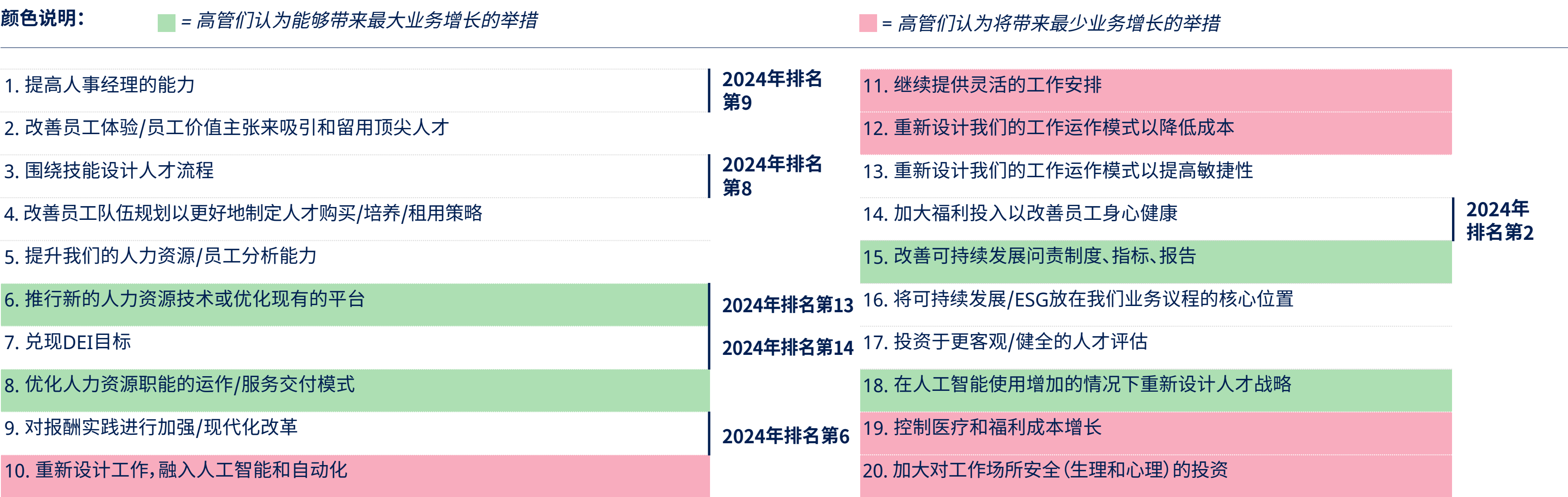
2025年另一项排名大幅上升的工作是*围绕技能设计人才流程*, (从第8位上升到第3位), 说明企业正在加速将技能作为新的工作货币。然而, 只有37%的高管认为, 在今年对以技能为基础的人才实践进行投资能够带来回报。

虽然*员工体验和员工队伍规划*仍然处于全球人力资源议程的前列, 但它们的重要性已经有所下降 (对于低增长的公司来说更是如此)。

寿命延长的趋势不容忽视

令人惊讶的是, “*增加福利投资以改善员工身心健康*”在人力资源优先事项清单上的排名出现了大幅下降——从2024年的第2位降至2025年的第14位。考虑到员工的倦怠风险和*员工队伍的老龄化*, 这开创了一个令人担忧的先例。考虑到*长寿经济*的影响, 另一个令人担忧的现象是“*加大与退休储蓄和财务健*

图2：2025年人力资源议程的优先事项



康相关的福利投入”的排名也有所下降。只有11%的人力资源主管将此作为2025年的优先事项 (从第7位下降到第21位)。然而, 我们的《2025年高管展望研究》显示, *长寿经济的影响*是并

列排名第二的经济增长风险, 而且80%的高管认为, 领导层应该采取更多措施, 以应对与*员工队伍老龄化相关的潜在风险*。考虑到之前所说的, 2025年的投资需要做到有的放矢, 企业应

当进行更多的讨论, 以确保人力资源和高管们达成共识。

让工作变得有意义：
什么能帮助员工蓬勃发展

尽管劳动力市场有所疲软，但企业仍在与人才储备作斗争。他们不断强调人才留用的重要性，要求管理者能够确保员工

拥有良好的工作体验，并始终保持活力。尽管有各种不同的因素能够帮助员工实现蓬勃发展，但回归分析显示，其中42%来自于五大维度（见图3）。

图3:哪些因素会对员工的蓬勃发展产生真正的影响



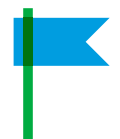
财务稳定

- “我的公司帮助我支付医疗费用。”
- “我的公司帮助我为退休做准备。”



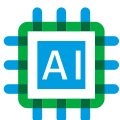
心理安全

- “我能在工作中展现真正的自我。”
- “我感觉能够独立作出决定。”
- “我们的工作和工作实践能够促进自主和相互尊重。”
- “我可以大胆说出自己的想法而不必担心后果。”



使命感

- “我相信我的工作有助于实现一项崇高的使命。”



数字使能

- “我们拥有数字为先的文化。”
- “我能够使用最先进的科技（比如生成式人工智能）来开展工作。”
- “我在工作中能够表现出最好的一面。”



技能发展和工作保障

- “即便我的岗位被淘汰了，我也能在公司内找到合适的工作。”
- “我的公司会帮助我掌握最新的技能。”

企业正面临新的考验

提升业务敏捷性和[人员可持续性](#)对企业而言至关重要。²相比低增长公司（增长不到3%），2024年高增长公司（自报2023年收入增长10%或以上）的人力资源专业人士更有可能认为他们的公司具备敏捷性（54%）且注重长远发展（49%）。我们的《2025年高管展望研究》显示，高管们意识到变革的必要性，79%的高管认为，*他们的企业需要提高人才流程的灵活性，以帮助员工队伍适应不断变化的业务重点。*

过往的生产力提升方式已经走到了尽头。劳动力成本并没有减少，离岸外包、近岸外包和业务流程重新设计等举措都已经无法再推动生产力的发展。如今，企业有机会实现[技术套利](#)，这不仅可以释放员工队伍的潜力，还可以塑造一个新的（也是急需的）成本和回报模式³。生成式人工智能已经开始被人们所用，它正在改变整个格局。超过一半（54%）的高管认为，*如果不大规模采用人工智能，他们的企业将无法存活到2030*

年以后。想要充分利用我们这个时代最重要的技术突破，企业就需要确保他们的业务和人员计划能够促进员工的发展和进步。

领先于竞争对手的组织正通过聚焦四大战略重点实现加速突围。他们认识到，想要推动**以人为本的生产力**，就必须关注工作是如何演变的，以及员工具备哪些技能和他们工作背后的动力。他们认识到，信任是开展对话的基础，它可以通过透明且**公平**的工作实践得到加强。随着风险之间的联系越来越紧密，越来越难以预测，企业开始认识到，提高员工的风险意识并帮助他们缓解风险对于打造一支**准备充分且富有韧性的员工队伍**而言至关重要。他们知道，随着工作变得越来越复杂，他们必须简化工作流程，并激励员工队伍向**数字化未来**迈进。而为未来和转型做好规划，并打造一个能够让所有利益相关者不断蓬勃发展的文化，已经变得比过去任何时候都重要。

推动以人为本 的生产力

通过人工智能、评估和工作设计来
提高生产力



推动以人为本的生产力



人机协作的迅速兴起迫使企业必须抓紧机会重新审视自身的生产力模式。他们必须考虑到人工智能在增强员工能力、提高效率以及推动业务解决方案和员工体验个性化创新方面的作用。但人工智能只是企业需要关注的领域之一。领先的公司会把敏捷的人才模式和以人为本的工作设计与新兴技术相结合, 前两者对于重塑工作方式和量化每位员工所带来的价值而言至关重要。这需要企业深入了解技能供需, 并对技能升级进行投资。企业要将员工置于生产力模式的核心, 确保所有人都能分享所取得的收益。

破解生产力密码

在经历了多年的产出增长疲软和传统劳动力套利带来的收益递减之后, 提高生产力成为2024年业务转型计划的首要驱动力也就不足为奇了。

2025年, 生产力挑战仍将延续, 只有17%的人力资源主管称他们的组织处于行业领先地位或取得了相当大的进步, 68%的人力资源主管则表示他们的组织刚刚踏上以人为本的生产力变革之旅。高管们明白, 员工队伍的技能升级/技能再培训以及员工的身心健康仍然是取得成功的关键。而重新设计工作, 这一在2024年被预测为对提高生产率影响最小的领域(见图4), 实际上已经成为最具影响力的一环。在人力资源主管认为他们在重新设计工作方面做得非常出色的组织中, 有88%实现了生产力的提升。

图4: 既然生产力是转型的首要驱动力, 那么如何提高生产力呢?

