

Z 世代员工管理策略研究

巴利君

杭州开启网络科技有限公司 浙江 杭州 311100

摘要：随着 Z 世代（1995-2010 年出生）成为职场主力，其独特成长背景塑造了自主多元、意义优先、理性务实的价值观与职场诉求。传统“管控型”管理模式难以满足其需求，科学管理 Z 世代、激发其潜能成为企业高质量发展的关键课题。本文基于人力资本、激励等相关理论，结合 Z 世代特质与诉求，分析企业管理中存在的认知误区与实践困境。通过多行业案例，从价值观共鸣、赋能成长等五个维度提出管理策略，为企业破解管理难题、降低离职率、激活团队活力提供理论与实践指引，实现协同共赢。

关键词：Z 世代员工；员工特质；管理困境；管理策略；协同共赢

引言

数字经济时代，Z 世代员工大量涌入职场，预计到 2025 年，95 后将成为职场人数最多的群体。作为“数字原住民”，他们成长于物质富足、互联网普及的环境，思维模式与行为特征与前几代员工不同。他们不抗拒奋斗却拒绝被安排，重视薪资更追求工作意义，接受指导但厌恶居高临下的指令。当前多数企业沿用传统管理模式，导致 Z 世代员工离职率居高不下。本文聚焦 Z 世代员工管理问题，剖析其特质与诉求，探索适配管理策略，助力企业留住人才、激活团队，实现可持续发展。

1 Z 世代员工管理的理论基础

Z 世代员工管理策略的构建与实施，需依托成熟的人力资源管理理论作为支撑，结合 Z 世代员工特质实现理论与实践的深度融合，为管理实践提供科学指引。人力资本理论认为，人力资本是企业核心竞争力的重要组成部分，Z 世代员工作为高学历、高数字素养的群体，其知识与技能的开发直接决定企业创新能力，这一理论为企业加大 Z 世代员工培养投入、重视人才价值提供了核心依据。激励理论涵盖需求层次理论、双因素理论等，Z 世代员工的需求呈现多元化特征，既关注物质需求的满足，更重视尊重、自我实现等精神需求，该理论指导企业构建差异化、多元化的激励体系，兼顾物质与精神激励^[1]。此外，心理契约理论强调企业与员工之间的相互期望与承诺，为企业搭建与 Z 世代员工的信任关系、提升其归属感提供了理论支撑，这些理论相互补充，构成了 Z 世代员工管理的理论体系，为后续管理困境分析与策略优化奠定坚实基础。

2 Z 世代员工的核心特质与职场诉求

2.1 核心特质

Z 世代员工的核心特质由其成长环境决定，呈现出鲜明的代际特征，主要体现在四个方面。一是自主多元，拒绝被标签化与同质化管理，追求人生主导权，具有强烈的自我意识，敢于表达个人观点，不盲从权威，对等级森严的管理模式较为抵触。二是数字原生，日均屏幕使用时长超 6.5 小时，数字素养全球领先，擅长运用互联网工具获取信息、完成工作，对数字化管理方式接受度高，但也易受碎片化信息影响，注意力集中度不足。三是意义优先，72% 的 Z 世代将“工作意义”列为择业关键标准，拒绝无意义的重复劳动，更看重工作的社会价值与个人价值的契合度^[2]。四是理性务实，既追求工作与生活的平衡，反对“996”文化，又坚持量入为出，重视薪酬福利的合理性，同时心理韧性相对较低，对工作压力和领导风格变化更为敏感。

2.2 职场诉求

基于核心特质，Z 世代员工的职场诉求呈现多元化、个性化特征，突破了传统员工“重薪酬、求稳定”的单一诉求。一是成长诉求，作为“成长型群体”，他们极度看重职场成长空间，渴望获得清晰的成长路径、个性化的培训资源，希望通过工作快速提升自身技能，实现个人职业发展，若无法获得成长机会，即便薪资较高也会果断离职。二是价值诉求，渴望在工作中找到目标感和意义感，希望个人工作能够创造价值、获得认可，反感“工具化”定位，重视企业价值观与个人价值观的契合。三是尊重与自主诉求，期望被充分信任与尊重，拥有管理自己工作节奏和方式的自主权，拒绝居高临下的

命令式管理, 偏好扁平化的管理模式。四是情感与平衡诉求, 需要来自管理者的情感支持与关怀, 追求工作与生活的平衡, 重视心理健康, 同时渴望获得及时、具体的工作反馈, 以及和谐的团队氛围。

3 企业管理 Z 世代员工面临的困境及成因分析

3.1 核心管理困境

当前, 企业管理 Z 世代员工普遍面临四大困境, 严重影响团队活力与企业发展。一是人才流失率居高不下, Z 世代员工离职率远超全世代平均水平, 新卒 3 年内离职率高达 33.8%, 部分互联网、服务行业年流失率突破 50%, 频繁离职增加了企业招聘与培养成本, 影响工作连续性。二是激励效果不佳, 多数企业沿用单一的物质激励模式, 忽视 Z 世代员工的精神需求、成长需求, 激励方式与员工诉求脱节, 难以调动其工作积极性。三是沟通效率低下, 传统沟通模式僵化、滞后, 多为自上而下的命令式沟通, 缺乏平等、双向的互动, 无法满足 Z 世代员工即时反馈、坦诚表达的需求, 导致员工诉求无法及时传递与解决。四是管理模式适配性差, 部分管理者陷入认知误区, 要么严苛打压, 要么盲目讨好, 沿用“胡萝卜+大棒”的管控型模式, 与 Z 世代员工的自主诉求严重脱节, 难以获得员工认同。

3.2 困境成因分析

管理困境的产生, 源于企业、管理者、行业等多方面因素的综合影响。从企业层面来看, 部分企业管理层对 Z 世代员工的特质与诉求认知不足, 缺乏针对性的管理理念与制度设计, 人力资源管理体系僵化, 未结合 Z 世代员工特点优化招聘、培训、激励等环节, 企业文化与 Z 世代员工价值观脱节。从管理者层面来看, 部分管理者受传统管理思维影响较深, 缺乏“赋能型”领导力, 仍习惯于命令式管理, 不善于倾听员工诉求、提供情感支持, 沟通方式单一, 无法与 Z 世代员工建立平等互信的关系^[3]。从员工层面来看, Z 世代员工自我意识强、需求多元化, 心理韧性较低, 面对工作压力与挫折时易产生负面情绪, 部分员工缺乏职业规划, 跳槽频繁。从行业层面来看, 职场竞争激烈, Z 世代员工跳槽选择空间大, 同时数字经济的快速发展也推动其职业诉求不断升级, 进一步加剧了管理难度。

4 典型企业 Z 世代员工管理实践案例分析

4.1 案例企业选取与概况

本文选取两家不同行业、不同规模的企业作为案例, 分别为成都某移动互联网营销公司(中型企业, Z 世代员工占比超 65%)和某零售企业(大型企业, Z 世

代员工占比 58%), 两家企业均曾面临 Z 世代员工流失率高、工作积极性不足的管理困境, 后通过优化管理策略实现了团队效能提升, 具有较强的参考价值。其中, 互联网营销公司侧重创意型人才管理, 零售企业侧重基层与专业岗位人才管理, 案例覆盖不同岗位类型, 能够为各类企业提供实践借鉴。

4.2 案例企业管理实践与成效

成都某移动互联网营销公司, 2025 年初曾面临核心创意人才流失危机, 离职原因多为“感觉不到成长”“工作没有价值感”。该公司摒弃单纯加薪模式, 聚焦价值共鸣与赋能成长, 明确每个项目的核心意义, 让员工感知工作的社会价值; 设置“创意贡献奖”, 员工创意被采纳后可获得即时奖励与公开表扬; 引入 AI 绩效工具, 让员工清晰看到自身工作贡献。革新后, 核心创意人才流失率降低 40%, 人效指标提升 18%。某零售企业曾面临 Z 世代员工离职率高达 41% 的困境, 核心原因是“看不到成长路径”, 该企业搭建 Z 世代成长体系, 推行“双通道发展”, 建立导师制, 提供个性化学习资源, 推行一年后, Z 世代员工离职率降至 19%, 员工敬业度显著提升。

4.3 案例启示

上述案例表明, 管理 Z 世代员工的核心在于“适配”而非“改变”, 企业需打破传统管控思维, 立足 Z 世代员工的特质与诉求, 构建差异化管理体系。其一, 价值共鸣是留住 Z 世代员工的基础, 需让员工感知工作意义与个人价值, 避免“工具化”定位; 其二, 赋能成长是核心, 清晰的成长路径与个性化培训, 能够有效降低离职率; 其三, 激励方式需多元化, 兼顾物质与精神激励, 重视即时反馈与认可; 其四, 管理者需转型为“赋能者”与“伙伴”, 建立平等互信的沟通关系。这些实践经验, 为各类企业优化 Z 世代员工管理策略提供了重要借鉴。

5 优化 Z 世代员工管理的具体策略

5.1 构建价值共鸣体系, 增强员工归属感

针对 Z 世代员工“意义优先”的诉求, 企业需搭建价值共鸣体系, 让员工实现个人价值与企业价值的同频。首先, 传递“有温度的价值”, 分配任务时不仅明确工作要求, 更要告知任务背后的意义, 让员工感知自身工作的价值与分量。其次, 尊重个性化价值表达, 在项目执行中允许 Z 世代员工提出自己的方案, 给予尝试空间, 定期组织创意分享会, 让员工的想法得到展示与认可。最后, 搭建价值可视化平台, 利用数字化工具让

员工的工作成果可量化、可看见,定期评选“价值贡献之星”,公开表彰优秀员工,让员工的付出被肯定,增强价值感与归属感,避免空洞的价值宣传。

5.2 完善赋能成长体系,满足员工发展需求

结合 Z 世代员工的成长诉求,企业需构建完善的赋能成长体系,为员工提供清晰的成长路径。一是推行“双通道发展”模式,为不想从事管理工作的员工提供专业通道,明确技能提升标准,技能达标后给予薪资上涨与荣誉认可,打破论资排辈的束缚。二是建立个性化成长计划,入职初期与每一位 Z 世代员工沟通,了解其职业诉求与兴趣特长,结合岗位需求制定可落地的成长计划,定期复盘调整。三是搭建多元化培训体系,结合行业发展与员工需求,提供线上线下相结合的培训资源,推行导师制,由资深员工一对一指导,同时支持员工参与行业培训、考证与学术交流,助力员工快速提升技能^[4]。

5.3 优化激励体系,激发员工工作活力

打破单一物质激励模式,构建多元化、差异化的激励体系,适配 Z 世代员工的多元诉求。首先,优化薪酬福利体系,结合行业水平与企业实际,制定具有竞争力的薪酬标准,实现薪酬与岗位、能力、绩效挂钩,同时丰富福利形式,增加补充医疗保险、住房补贴、弹性休假等,关注员工身心健康与生活需求。其次,强化精神激励与即时激励,设立创意奖、进步奖等,员工取得成绩后及时给予奖励与公开表扬,满足其被认可的需求。最后,推行长期激励机制,针对核心员工推出股权、期权等激励方式,将员工利益与企业利益绑定,提升员工的忠诚度与归属感,避免单纯依赖薪资激励。

5.4 升级沟通模式,搭建平等互信的沟通桥梁

针对 Z 世代员工的沟通诉求,打破传统僵化的沟通模式,构建平等、双向、高效的沟通体系。一是建立多元化沟通渠道,除传统的座谈会、一对一访谈外,利用即时通讯工具、线上反馈平台等,让员工能够随时表达诉求与建议,实现即时沟通。二是转变沟通姿态,管理者放下“居高临下”的姿态,以伙伴、导师的身份与员工沟通,倾听员工的想法与诉求,避免命令式沟通。三是建立常态化反馈机制,摒弃一年一度的单一绩效反

馈,结合日常工作给予员工具体、建设性的反馈,帮助员工改进提升,同时及时回应员工的诉求,让员工感受到被尊重、被重视。

5.5 适配 Z 世代特质,培育包容创新的企业文化

企业文化是凝聚员工的核心,需培育适配 Z 世代员工特质的企业文化,增强团队凝聚力。首先,打造扁平化、包容化的文化氛围,打破等级壁垒,鼓励员工坦诚表达、大胆创新,允许员工犯错,营造心理安全的工作环境,让员工敢于表达不同意见、寻求帮助。其次,融入 Z 世代元素,结合 Z 世代员工的兴趣爱好,开展多元化的团建活动,如线上互动、创意竞赛等,促进员工之间的沟通与了解,打破人际壁垒。最后,倡导工作与生活平衡的理念,合理安排工作任务,避免过度加班,关注员工心理健康,提供心理健康咨询服务,营造尊重个性、包容多元的文化环境,提升员工的幸福感与归属感。

结束语

Z 世代员工的崛起推动职场生态向灵活化、扁平化、意义化升级,科学管理 Z 世代员工已成为企业实现高质量发展的必然要求。研究表明,只有打破传统管控思维,立足 Z 世代员工的特质与诉求,构建适配的管理体系,才能降低员工流失率、激活团队活力,实现企业与员工的协同共赢。未来,随着数字化、智能化的持续发展,企业需结合自身实际,不断优化管理策略,关注 Z 世代员工诉求的变化,同时本文研究仍有不足,后续可结合混合办公等新场景,进一步探索智能化背景下 Z 世代员工的管理路径。

参考文献

- [1] 许暖和,严寒冰,姚镇城.电商物流企业 Z 世代员工管理激励机制的构建与优化研究[J].全国流通经济,2025(22):153-156.
- [2] 杜晗瞳.Z 世代与 X 世代在职场相遇行为差异推动人力资源管理出新招[J].中国商人,2025(14):128-129.
- [3] 范科峰,邓天舒.Z 世代员工管理技巧[J].中外企业文化,2023(2):19-20.
- [4] 张丹怡.国有企业“Z 世代”员工管理探索:激励策略优化路径分析[J].中小企业管理与科技,2024(10):79-81.