



# 首席人才与使命官致辞



**Elizabeth Faber**  
德勤全球首席人才与使命官

十五年前，德勤首度将目光聚焦于“千禧一代之声”。彼时，千禧一代正大规模涌入职场，对传统工作理念与雇佣关系发起挑战。

过去十五年来，Z世代与千禧一代以切实可见的方式，推动了工作模式的代际演进。我们看到，代际的期望在变，职场的规范在变，但现实层面的改变却依然滞后。这两个世代的成长轨迹，始终与频繁的社会变革交织相伴。

尽管面临诸多外部压力，许多Z世代和千禧一代依然保持着积极乐观的心态。在迈出人生关键步伐之前，他们更倾向于筑牢根基；在做出长远承诺之前，他们首先寻求的是一份确定性。同时，他们对职业抱负的追求也更为务实——要求工作量合理可控、提供清晰的必要支持，并具备切实可行的成功路径。

期待各组织充分利用这些核心洞察，打造与员工核心诉求同频共振的职场生态。全方位赋能不同世代的员工，以契合自身诉求的方式，实现长足发展，携手成就非凡。



**郑骅**  
德勤中国首席人才与使命官

今年的调研中欣慰地看到Z世代与千禧一代更积极提升自我能力与践行AI来应对职场压力，心理健康整体回暖。

同时，Z世代与千禧一代并没有降低对成长和成功的期待，而是在重新定义成功。相比单纯追求快节奏的成长（晋升、头衔与薪酬），他们更加关注成长的可持续性、稳定性，以及关注企业的传承和职场好友带来的情绪价值。

在充满变化和不确定性的时代，人才对于职业发展的期待正在发生转变。他们不仅关注职业机会本身，也更加关注组织能否提供清晰的发展方向、持续学习的机会以及长期成长所需要的支持体系。这也与德勤中国的人才理念高度契合。我们始终相信，真正的人才竞争力来自持续学习的能力、拥抱变化的韧性以及与组织共同成长的可能性。

未来，我们将继续打造开放、多元、面向未来的人才生态，帮助每一位员工在变化中成长，在成长中创造长期价值。

# 执行摘要



德勤第十五次在全球范围内展开调研，覆盖44个国家和地区共22,595名Z世代与千禧一代，深度聚焦他们的观念认知、实践经历与职业抱负。随着Z世代与千禧一代渐入人生新阶段并跻身管理层，他们正重新定义职场进阶的内涵。

调研结果表明，这两个世代正主导属于自己的进阶路径：相比快节奏的成长，他们更优先谋求稳定、技能积淀与身心健康。

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>经济压力深刻影响个人抉择与职业规划</b> 生活成本是Z世代与千禧一代的首要关切。经济压力已深刻重塑了他们工作、生活及规划未来的方式。	<b>领导抱负成为可选项：基于代价权衡的抉择</b> 与去年的调研结果一致，仅有6%的Z世代和千禧一代将晋升至领导岗位视为其首要职业目标。	<b>抗风险与适应力成为核心职业能力</b> 面对瞬息万变的职场环境，Z世代与千禧一代通过优先发展技能、践行持续学习以及运用AI等创新工具来积极应对。	<b>AI普及提速，企业准备度滞后</b> 近四分之三的Z世代和千禧一代表示在日常工作中已在一定程度上使用AI。尽管应用广泛，许多受访者仍认为所在组织并未在AI应用方面做好充分准备。	<b>心理健康整体回暖，但日常工作压力依然如影随形</b> 心理健康状况整体呈上升趋势，但压力仍是一种常态体验，而层出不穷的数字化工具和平台则进一步加剧了这种紧张感。	<b>宗旨与社交纽带定义理想职场，并影响留任率</b> 几乎所有受访者一致认为，在工作中感受到使命感对于提升整体工作满意度和幸福感至关重要。同时，职场社交纽带同样扮演着关键角色。	<b>代际更迭在即，知识连续性承压</b> 随着大批婴儿潮一代及年长X世代员工即将退休，组织正面临核心知识传承断层的严峻考验。

- 今年的报告刻画了Z世代和千禧一代的成长轨迹：并非迟滞不前，而是审慎抉择。他们所处的世界，迫使他们在反复的淬炼中过早学会坚韧。他们应对不确定性的方式，将深刻影响几年后阿尔法世代初入职场时所面临的职场规范。
- 这折射出一个更广泛的现实：不同世代对工作的诉求和期望将会、也应当持续演变。要顺应这一现实，企业必须构建能够敏捷迭代的动态管理模式，从而赋能不同世代的员工，以契合自身诉求的方式，实现长足发展。

欲了解关于中国内地受访者的详细信息，请见第13页“调研方法”。

# 1

## “延迟满足”的现实：经济承压与决策延后

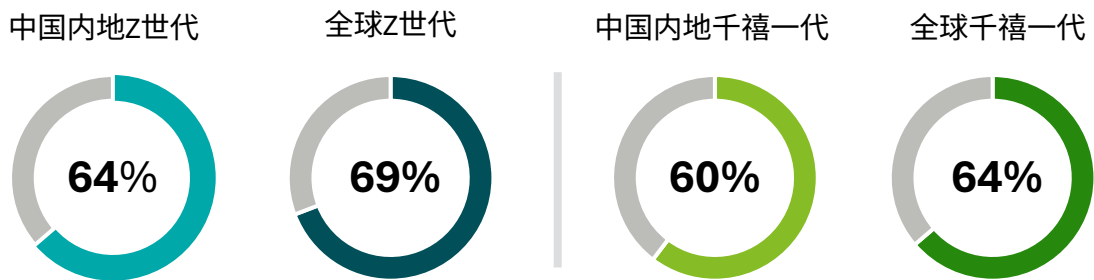
- 生活成本、医疗保健、收入不平等是中国内地Z世代与千禧一代的首要关切；此外，失业问题也是Z世代尤为关注的重点。
- 虽面临经济压力，但程度不及全球水平，这在千禧一代群体中体现得尤为明显。

中国内地46%的Z世代和35%的千禧一代表示，因经济压力而推迟了重大人生决策。

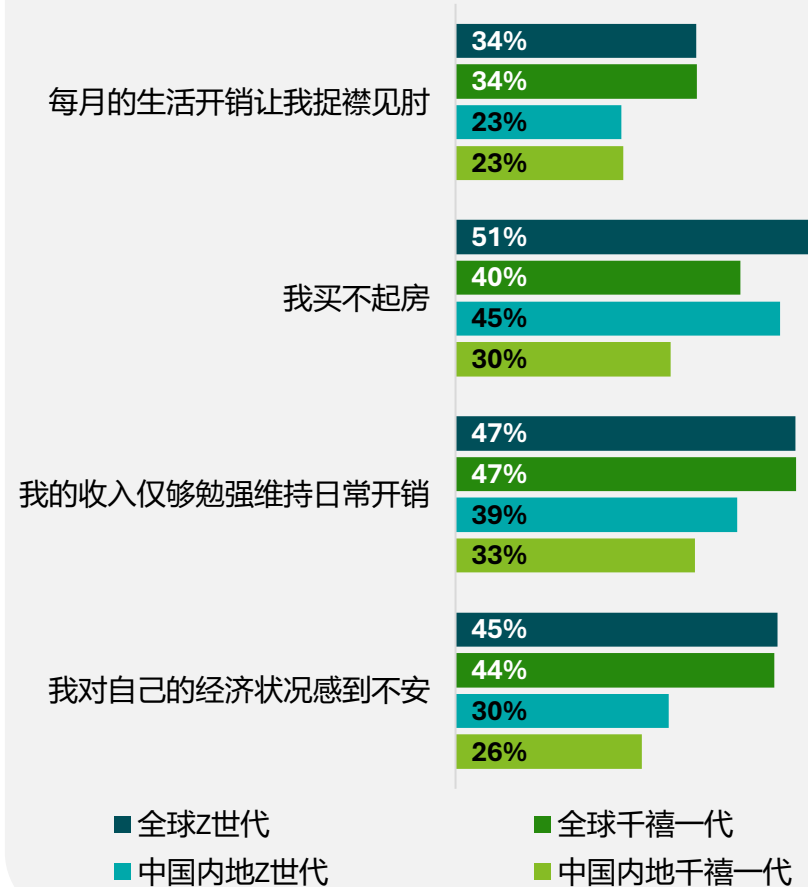
### 最关心的问题

	生活成本	失业问题	医疗保健/疾病预防	收入不平等/财富分配	网络安全/个人数据保护
中国内地Z世代	35%	26%	22%	21%	19%
	生活成本	医疗保健/疾病预防	收入不平等/财富分配	收入增长	教育、技能与培训
中国内地千禧一代	41%	31%	22%	19%	18%

### 认为住房成本影响其职业选择的受访者比例



### 财务稳定性



# 2

## 重塑领导力

- 中国内地Z世代的首要目标是实现经济独立，其次是追求工作的稳定与保障。
- 而对千禧一代来说，工作稳定固然同样重要，但他们的首要目标是保持工作与生活的平衡。



中国内地86%的Z世代和83%的千禧一代有意在未来担任管理层，但将其作为首要职业目标的，分别仅占5%和3%。

### 首要职业目标

	实现经济独立	追求工作的稳定与保障	持续学习和成长	保持工作与生活的平衡	参与社会或环保公益
中国内地Z世代	26%	18%	14%	11%	6%
	保持工作与生活的平衡	追求工作的稳定与保障	实现经济独立	持续学习和成长	发挥创造性或创新性影响力
中国内地千禧一代	25%	24%	17%	10%	8%

# 2

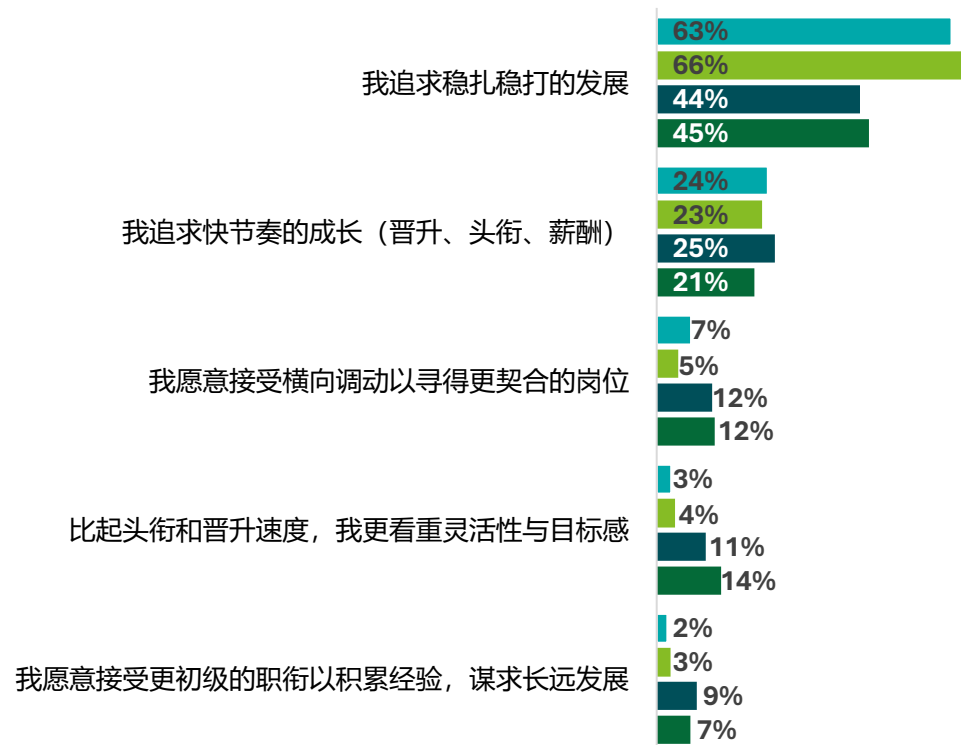
## 重塑领导力 (续)

- 相比全球同龄人，中国内地的Z世代与千禧一代更看重稳健的职业发展。
- 尽管这未必是他们的首要职业目标，但绝大多数人都有意向担任领导职务；而薪酬提升是驱动他们走向管理岗的首要因素。

全球范围内，有45%的Z世代和61%的千禧一代担任管理职务（含团队主管或组织高管）；而在中国内地，这一比例分别为38%和73%。

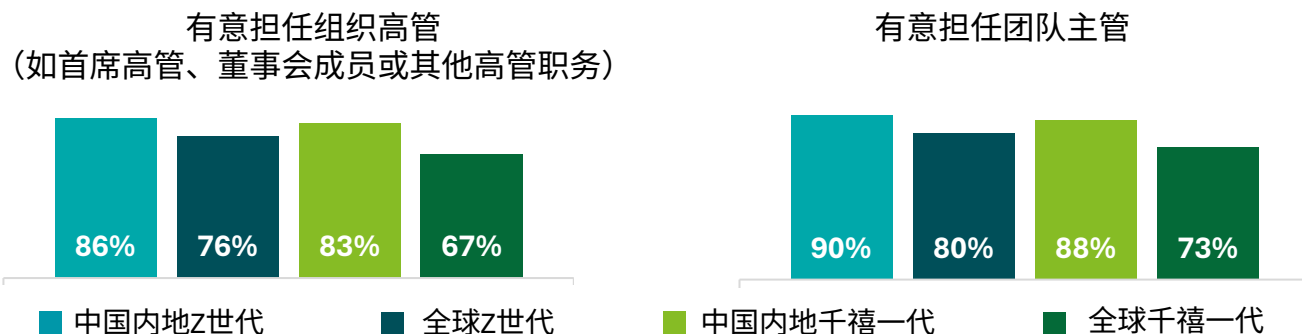
### 受访者对自身职业路径的看法

(各选项占比)



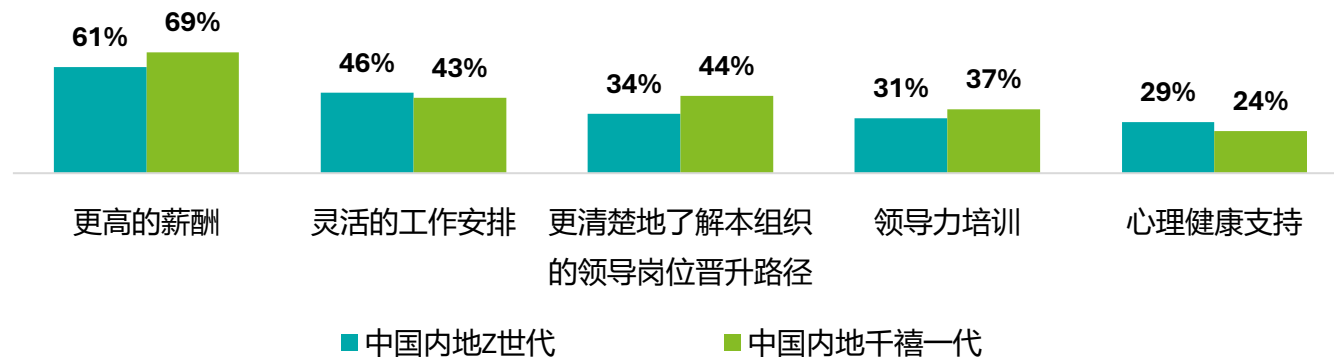
■ 中国内地Z世代 ■ 中国内地千禧一代 ■ 全球Z世代 ■ 全球千禧一代

### 有意担任领导职务的受访者比例



### 吸引受访者担任领导职务的五大因素

\* (此问题) 针对中国内地表示对担任领导职务不感兴趣的Z世代和千禧一代



# 3

## 以持续学习与适应能力打造职业发展优势

- 两个世代均将职业道德视为当前最重要的技能，同时也看重适应能力和协作精神。
- 中国内地员工对AI应用的信心高于全球，但对技术迭代带来的进阶AI培训需求依然旺盛。



### 当前与未来技能

自认为具备以下五大领域高水平技能的受访者比例

	职业道德	适应能力	创造力	团队协作	同理心/情商
中国内地z世代	34%	33%	29%	29%	29%

	职业道德	同理心/情商	沟通技巧	适应能力	项目管理
中国内地千禧一代	47%	44%	42%	41%	39%

### 希望在以下五大领域进一步提升技能的受访者比例

	创造力	领导力/愿景设定/决策能力	沟通技巧	数据分析/解读	AI/自动化工具熟练度
中国内地z世代	36%	36%	36%	36%	36%

	AI/自动化工具熟练度	领导力/愿景设定/决策能力	数字素养/IT技能	沟通技巧	创造力
中国内地千禧一代	51%	43%	41%	41%	41%

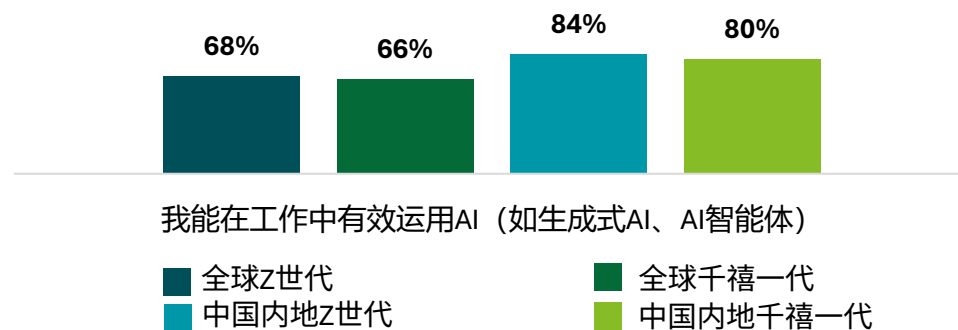
### 表示已完成AI培训的受访者比例



### 随着技术发展，持续寻求新的AI培训机会的受访者比例



### 对在工作中运用AI有信心/非常有信心的受访者比例



# 4

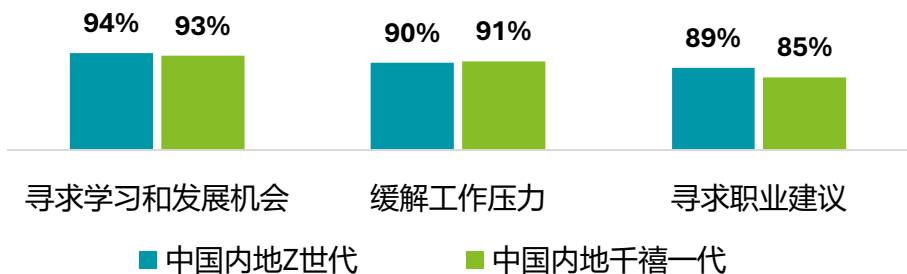
## AI与准备度差距

- 两个世代均认为AI对工作和个人生活产生积极影响，中国内地约半数的Z世代和千禧一代认为工作中的AI工具是充足的。
- 对中国内地Z世代和千禧一代而言，工作中使用AI的主要障碍包括AI与岗位的适配度、AI创造力的局限以及与其他系统的集成等。

中国内地92%的Z世代和92%的千禧一代表示会在日常工作中运用AI。

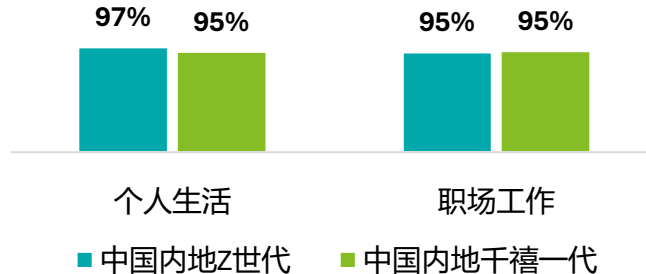
### 运用AI推动个人成长、提升身心健康

表示赞同/十分赞同的受访者比例

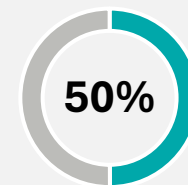


### 认为AI对其带来积极影响.....

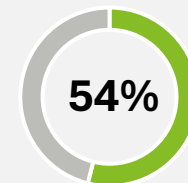
表示带来积极影响的受访者比例



### 认为雇主提供的AI工具较为/十分充足的受访者比例



中国内地Z世代 vs. 38% 全球Z世代



中国内地千禧一代 vs. 40% 全球千禧一代

### 工作中使用AI的五大障碍

各选项占比

	AI无法适配我的岗位所需	工作中可用的AI工具缺乏创造力	合规要求限制了使用	AI与其他系统或工作流程的集成度不高	缺乏知识和经验
中国内地Z世代	29%	26%	25%	24%	23%
	工作中可用的AI工具缺乏创造力	AI无法适配我的岗位所需	AI与其他系统或工作流程的集成度不高	缺乏有效的培训	缺乏知识和经验
中国内地千禧一代	33%	24%	24%	23%	22%

# 5

## 将身心健康视为必备基石

- 尽管存在财务和家庭等方面的压力，超过四分之三的受访者表示心理健康状况良好。
- 同比来看，认为雇主重视员工心理健康的 Z 世代和千禧一代比例在中国内地有所下降。



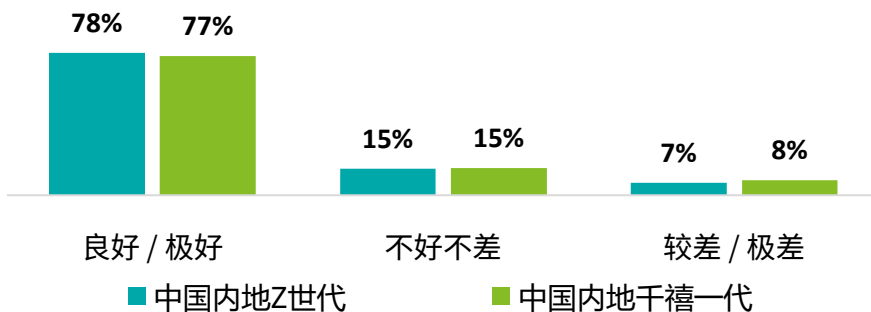
中国内地17%的Z世代和20%的千禧一代表示一直或大部分时间都感到压力。

### 导致焦虑/压力的五大因素

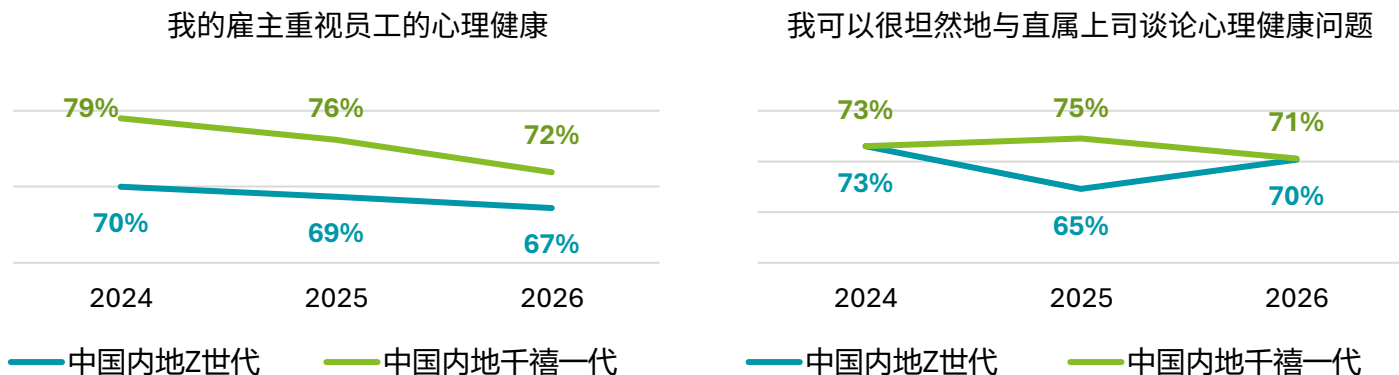
\*仅询问感到焦虑/压力的受访者

	我的长期财务状况	家人的健康/福祉	家庭/个人关系	家庭或照护责任	我的工作
中国内地Z世代	24%	23%	22%	21%	20%
	我的长期财务状况	家人的健康/福祉	我的日常财务状况	我的工作	家庭或照护责任
中国内地千禧一代	25%	24%	24%	21%	17%

### 受访者对其整体身心健康的评价

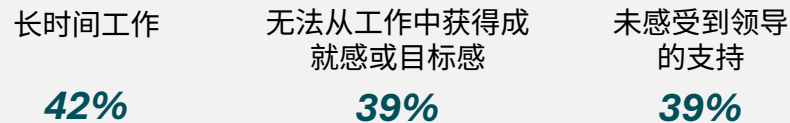


### 对以下职场心理健康相关表述表示赞同/十分赞同的受访者比例

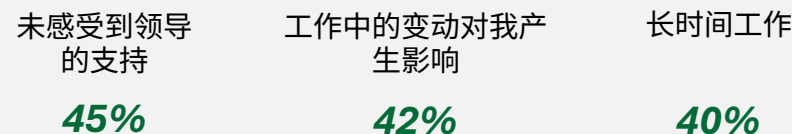


### 工作中导致焦虑/压力的三大因素

#### 中国内地Z世代



#### 中国内地千禧一代



# 6

## 理想的工作场所：宗旨为引，联结为纽

- 虽然宗旨至关重要，中国内地仅56%的Z世代和66%的千禧一代表示目前的工作与自己的价值观相契合。
- 相较于Z世代，更多的中国内地千禧一代相信自己能在工作中推动变革。



中国内地100%的Z世代和99%的千禧一代表示，拥有目标感对于其工作满意度至关重要。

### 曾因个人信仰而拒绝某项任务/ 潜在雇主的受访者比例

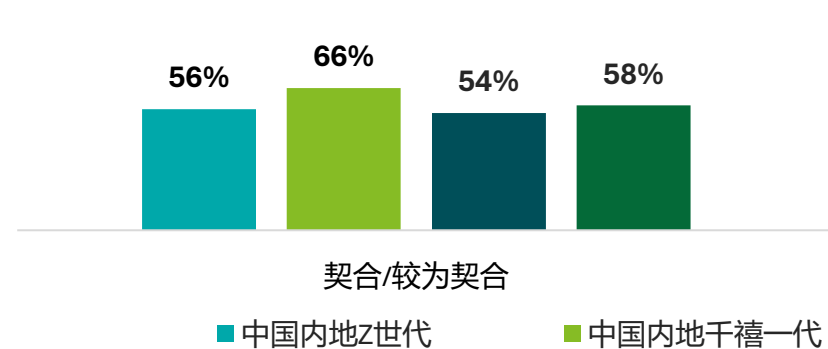
拒绝潜在雇主



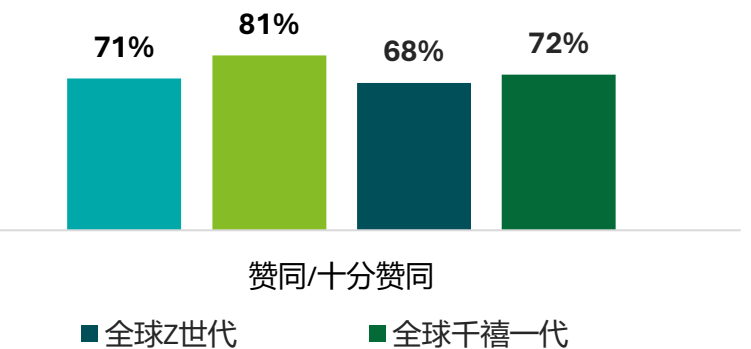
拒绝某项任务/项目



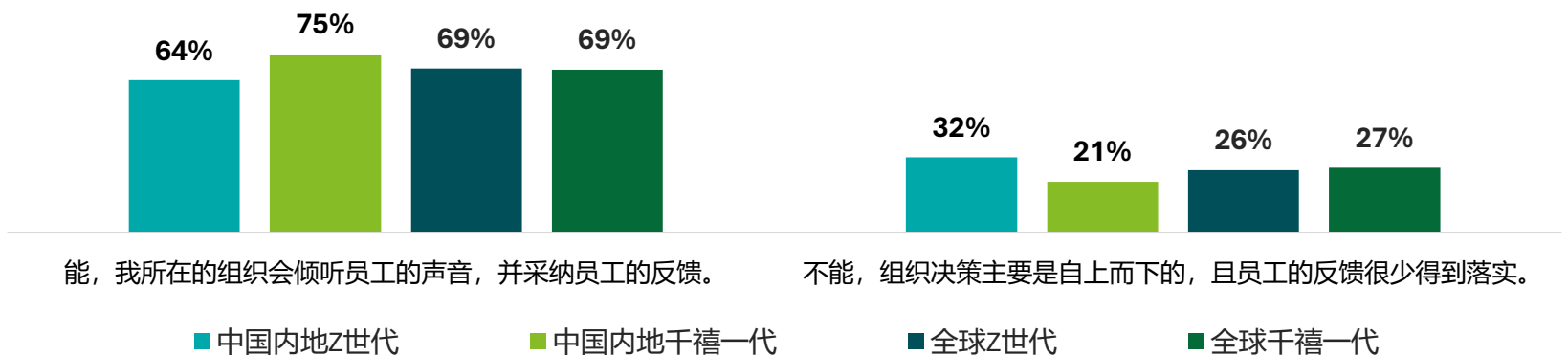
### 认为目前工作与个人信仰/价值观相契合的受访者比例



### 认为目前工作能为社会做有益贡献的受访者比例



### 对于能否在工作中推动变革的看法

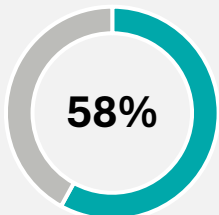


# 6

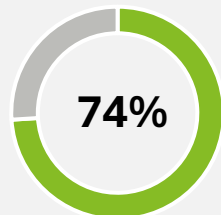
## 理想的工作场所：宗旨为引，联结为纽（续）

- 职场友谊在中国内地较为普遍，尤其是在千禧一代中，他们更有可能参与建立人际纽带（如扩展人脉、参与指导与辅导）。
- 拥有职场好友的受访者更有可能拥有较高的幸福感。

表示在工作中有私交好友的中国内地受访者比例



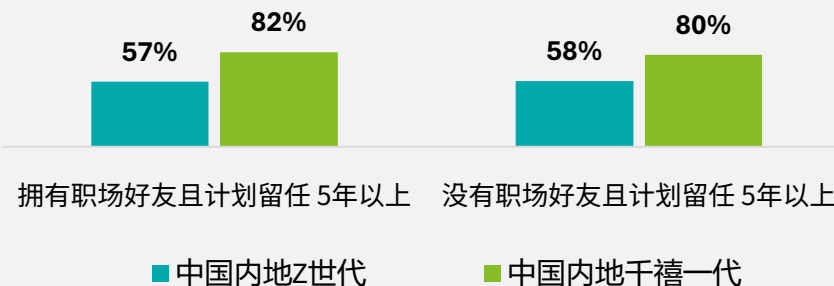
中国内地Z世代



中国内地千禧一代

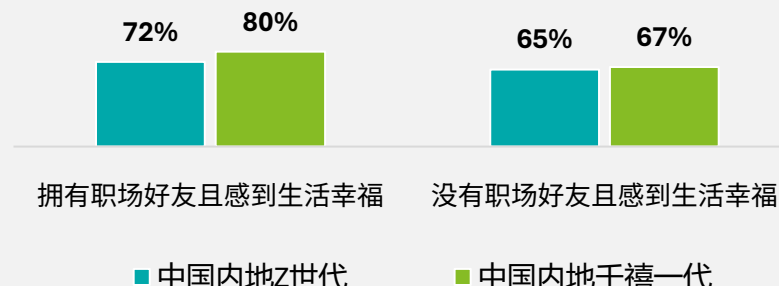
### 职场友谊与计划工作任期的相关性

计划留任五年以上的受访者比例

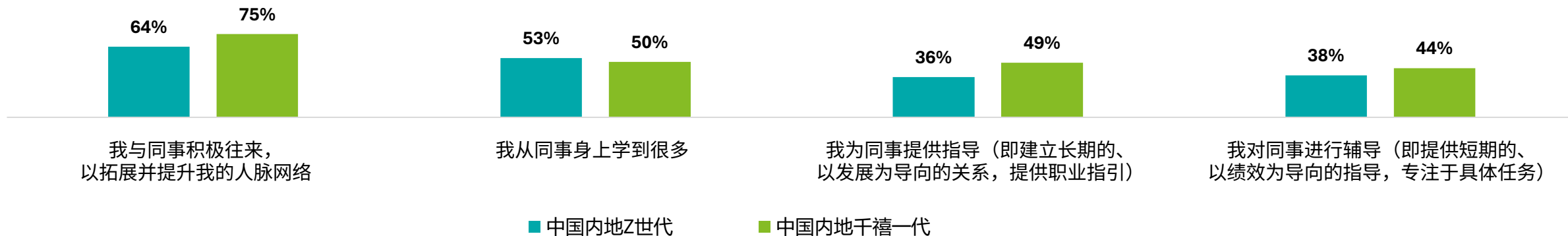


### 职场友谊与幸福感之间的关系

感到生活幸福的受访者比例



### 与同事的互动联结 (各选项占比)



# 7

## 筹谋未来

虽然大多数受访者认为核心专家离职后仍能维持现有绩效，但有效的知识传承仍面临挑战——主要在于缺乏激励/认可。



中国内地62%的Z世代和65%的千禧一代表示，核心专家离职后团队能够维持绩效。

### 有效知识传承面临的五大挑战 (各选项占比)

	缺乏激励/认可	缺乏标准的模板或工具	员工流失率高影响传承	文档负责人不明	保密性相关问题
中国内地Z世代	42%	33%	28%	28%	26%
	缺乏激励/认可	员工流失率高影响传承	保密性相关问题	缺乏标准的模板或工具	文档负责人不明
中国内地千禧一代	43%	29%	26%	25%	24%

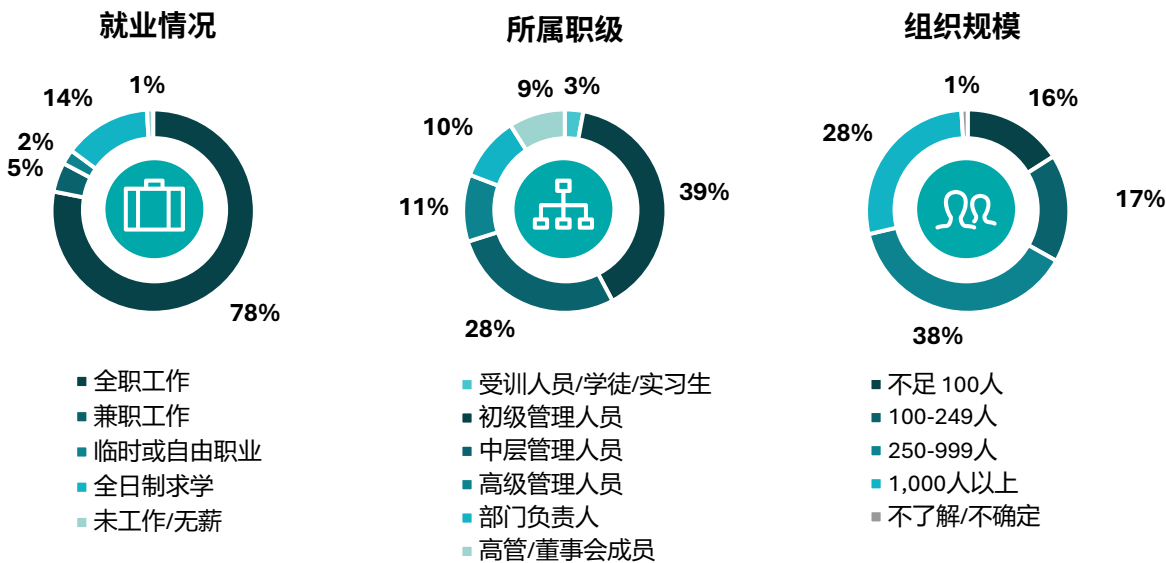
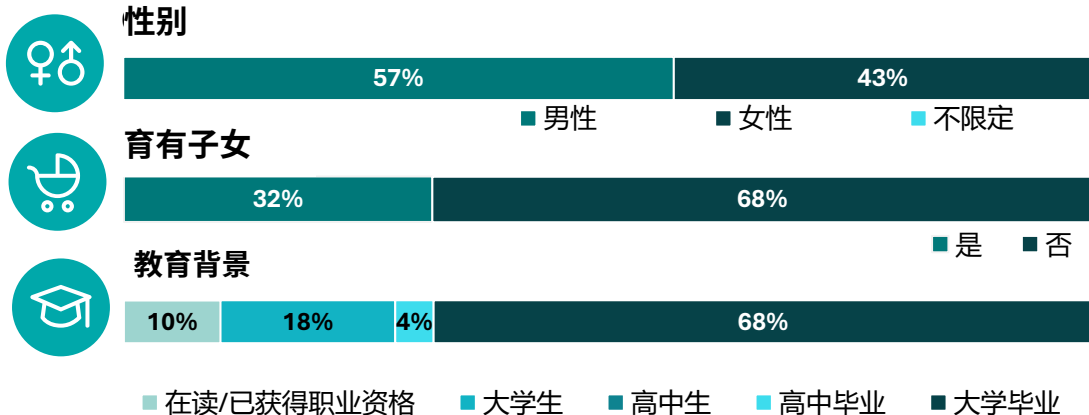


# 调研方法

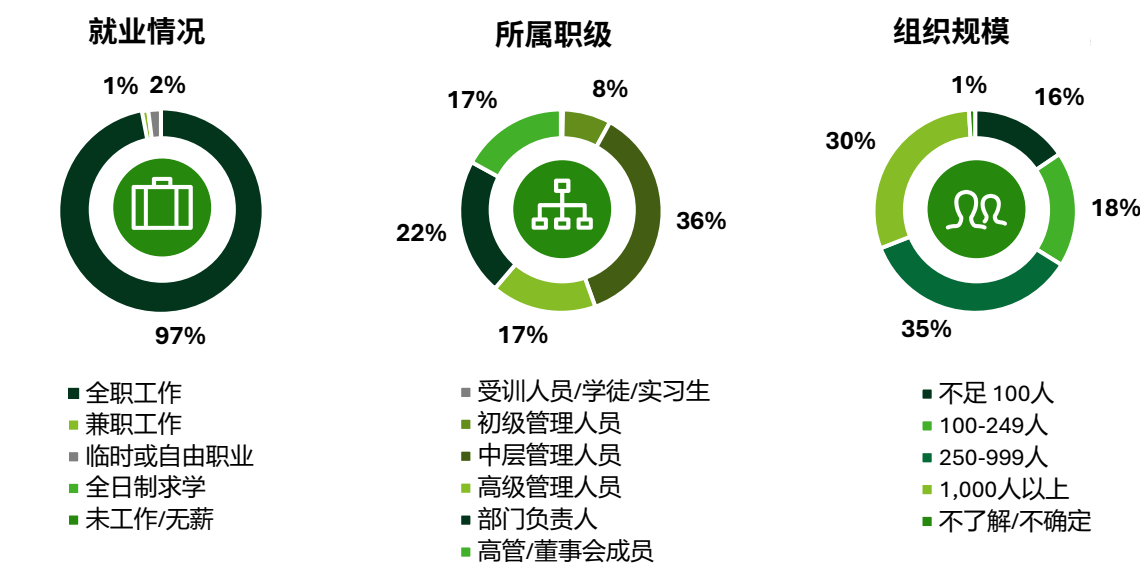
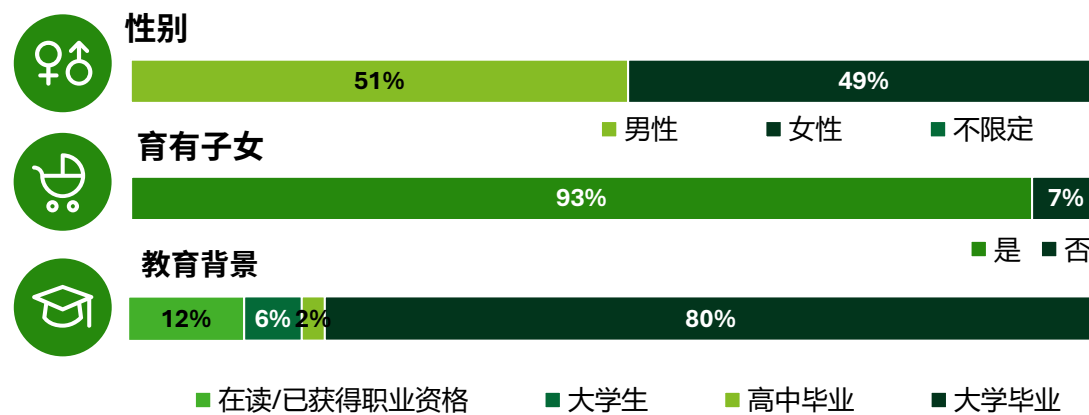
中国内地共有815名受访者：515名Z世代，300名千禧一代

根据研究定义，Z世代受访者出生于1995年1月到2007年12月之间，而千禧一代的受访者出生于1983年1月到1994年12月之间。

## Z世代受访者详情



## 千禧一代受访者详情



## 关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2026。欲了解更多信息，请联系德勤中国。