

智联招聘



北京大学国家发展研究院  
National School of Development

# 破局向新 持续向上

——2025年人力资源发展趋势报告



报告发布机构：  
智联招聘、北京大学国家发展研究院

报告发布时间：  
2025年2月

# 前言

在全球价值链被数字技术深度重构的当下，中国正以新质生产力为战略支点撬动发展范式跃迁。人工智能产业化进程加速、产业组织形态革命性变革、Z世代成为职场主力军——这三重历史性变奏交汇形成的人力资源管理范式重构，已然超出传统管理理论的解释范畴。2025年作为“十四五”规划的战略收官年，其标志性意义不仅在于经济指标的达成，更预示着人力资源领域将迎来从量变到质变的临界突破。岗位价值坐标系的重构、智能技术对生产关系的再造、分布式组织形态的常态化，这些多维变量正在催生组织与人才的价值共生新模式。

本报告立足国家高质量发展战略坐标，以构建人力资源可持续发展生态为研究主线，通过前沿数据建模与标杆企业实践解码，全景式描摹2025年中国人力资源管理的进化图谱。研究既致力于为企业提供战略性人力资源管理框架，助其在数字经济时代掌握组织变革的战略主动权；更着眼于人力资源从业者的能力升维路径设计，通过构建“技术赋能+人文关怀”的双螺旋成长模型，实现个体价值与组织发展的同频共振。在全球化竞争向全球生态化竞争演进的今天，我们希望能为中国企业锻造新质生产力人才引擎的底层方案上增添些许的助力。

# CONTENTS

## 目录

### 外部环境对人力资源变革的影响

宏观经济引发人力资源连锁反应	03
政策法规牵引人力市场有序进化	04
技术革新引发人力资源颠覆性变革	04

### 人力资源关键趋势洞察

可持续的人才评价：从局部变革迈向标准重塑	05
未来人才能力框架：软技能破圈，硬技能走向数字 +X	05
实效人才观：强调结果导向，适应市场需求	07
超级个体关键能力：超级个体赋能组织发展	08
可持续的适己职场：未来工作场景开启	11
AI 新质生产力普及，未来工作场景开启	11
混合办公常态化，企业文化破次元	13
灵活用工蔓延，平衡效应提高生产力	15
适己职场开启，深度个性化职场体验势在必行	16
可持续的 HR 职业发展：技术驱动 HR 能力进化	18
从“事务型 HR”到“战略型 HR”，未来能力进化赋能组织成长	18
人工智能与大模型：驱动 HR 战略转型的核心引擎	20
大数据技术：战略型 HR 的洞察与决策利器	23

### 挑战与企业应对策略

人才需求技能变革挑战与建议	24
建设未来工作场景的管理挑战与建议	25
HR 职能进化挑战与建议	26

### 未来展望与风险预警

# 外部环境 对人力资源变革的影响

## 宏观经济引发人力资源连锁反应

新兴经济体正成为全球经济增长的新引擎，以金砖国家为核心、东南亚为增长极的“新雁阵模式”形成。这种权力转移重塑全球产业版图，制造中心多极化、技术主权争夺白热化，全球产业结构加速进化。数字技术在其中扮演着关键角色，人工智能产业化持续推进，产业智能化进程同步深化，二者正形成“双向赋能”的闭环效应。华为发布的《迈向智能世界白皮书 2023》预测，2026 年人工智能行业渗透率将达 30%<sup>1</sup>。

聚焦中国，新质生产力的跃迁呈现“三大突破”特征：**产业层面**，高技术产业高歌猛进，国家统计局数据显示，2024 年，高技术产业投资增长 8.0%（扣除房地产开发投资）<sup>2</sup>；**技术层面**，量子计算、脑机接口等“变革性技术”进入产业化临界点；**价值层面**，2023 年，我国数字经济核心产业增加值为 127555 亿元，占 GDP 的比重为 9.9%。<sup>3</sup>我国数字经济发展不断取得新突破，推动传统产业生产率不断提升。

宏观层面的深刻变革，正在重塑人才需求结构。一方面，新质产业释放人才需求，中国人民大学中国就业研究所与智联招聘联合发布的《2024 新质产业人才需求分析报告》显示，2024 年上半年，新质产业招聘需求在总量中的占比为 21.8%，高技术制造、新能源汽车等领域的新质岗位持续存在明显人才缺口。另一方面，人才能力模型加速迭代，从单一专业人才向“π 型人才”<sup>4</sup>进化，如，新能源汽车领域需要机械 + 电子 + 软件的复合工程师，数据分析与 AI 算法等技能成为多行业刚需。与此同时，组织用工模式、协作方式、企业文化等也更加复杂多元，人力资源管理走向广阔的新天地。

<sup>1</sup> 华为：《迈向智能世界白皮书 2023：数据通信》，  
[https://www-file.huawei.com/-/media/corp2020/pdf/giv/striding-towards-the-intelligent-world/the\\_intelligent\\_world\\_data\\_communication\\_2023\\_cn.pdf](https://www-file.huawei.com/-/media/corp2020/pdf/giv/striding-towards-the-intelligent-world/the_intelligent_world_data_communication_2023_cn.pdf)，2023 年

<sup>2</sup> 国家统计局：《2024 年经济运行稳中有进 主要发展目标顺利实现》，国家统计局网站，  
[https://www.stats.gov.cn/sj/xwfbh/fbhwcd/202501/t20250117\\_1958332.html](https://www.stats.gov.cn/sj/xwfbh/fbhwcd/202501/t20250117_1958332.html)，2025 年 1 月 17 日

<sup>3</sup> 国家统计局：《2023 年全国数字经济核心产业增加值占 GDP 比重为 9.9%》，国家统计局网站，  
[https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202412/t20241231\\_1958126.html](https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202412/t20241231_1958126.html)，2024 年 12 月 31 日

<sup>4</sup> π 型人才，指至少拥有两种专业技能，并能将多门知识融会贯通的高级复合型人才。π 下面的两竖指两种专业技能，上面的一横指能将多门知识融会应用。



核心  
观点

### 新质产业释放人才需求

2024 年上半年，新质产业招聘需求在总量中的占比为 21.8%。

### 人才能力模型加速迭代

从单一专业人才向“π 型人才”进化。

## 政策法规牵引人力市场有序进化

近年，全球多国针对人力资源新形势推出新规，从政策法规层面牵引人力资源管理有序进化。欧盟通过《人工智能法案》，为整个人工智能产业链上的相关方提供了一个合规义务框架。美国发布新一轮 STEM 教育战略计划，以培养应对当今时代多重挑战所需的劳动力；加州出台 SB988 新法案，保护自由职业者群体工作酬劳的及时支付。新加坡实施推出《平台工人法案》，明确平台工人的法律地位，并将工伤保障、公积金纳入到了平台工人的权益范围。

在我国，《生成式人工智能服务管理暂行办法》、《生成式人工智能服务安全基本要求》相继出台，为生成式人工智能发展保驾护航。面对数字时代灵活化、复杂化、多样化用工形式带来的挑战，我国人力资源社会保障部印发《新就业形态劳动者休息和劳动报酬权益保障指引》《新就业形态劳动者劳动规则公示指引》《新就业形态劳动者权益维护服务指南》等系列指引指南，引导企业依法合规用工，维护新就业形态劳动者权益。为帮助劳动者适应新技术发展要求，人社部门持续推动健全终身职业技能培训制度，上海推出一系列新政，如提高相关职业技能提升补贴标准、开发专项职业能力证书等，加强重点产业领域技能人才培养。政策引领下，浩荡的人力资源变革逐渐有章可循。

## 技术革新引发人力资源颠覆性变革

以往，技术革新对人力资源管理进行局部优化，如今已演变为系统性重构。AI、大数据、区块链等技术的深度融合，重塑了人力资源管理的底层逻辑，人力资源管理向数据驱动演进，标准化服务也朝着智能决策跨越。

例如，**人工智能与机器学习技术**可实现招聘环节的智能筛选与匹配，培训环节的个性化课程推荐，绩效管理环节的自动化评估，以及员工关系管理中的满意度分析和沟通优化；**大数据技术**能够解决人力资源管理中数据分散、应用局限于浅层、数据价值挖掘不充分等问题，实现数据集成，深度挖掘数据价值；**云计算技术**支撑人事管理系统部署到云，提高跨部门、跨区域人力管理协作效率；**区块链技术**则构建了去中心化背调网络，验证候选人职业轨迹更加快捷可靠。多元数字技术交叉协同，共同推动人力资源管理质效进入新纪元。

# 人力资源关键趋势洞察

经济新现象、政策新导向、技术新突破复杂交织，人力资源管理呈现出全新趋势。为精准把脉时代动向，智联招聘面向全国千余家企业 HR 发起调研，并结合调研数据和行业案例，系统性地总结出 2025 年人力资源发展的关键趋势。洞察这些关键趋势，对于企业实现人力资源管理可持续发展、致胜新一轮竞争至关重要。

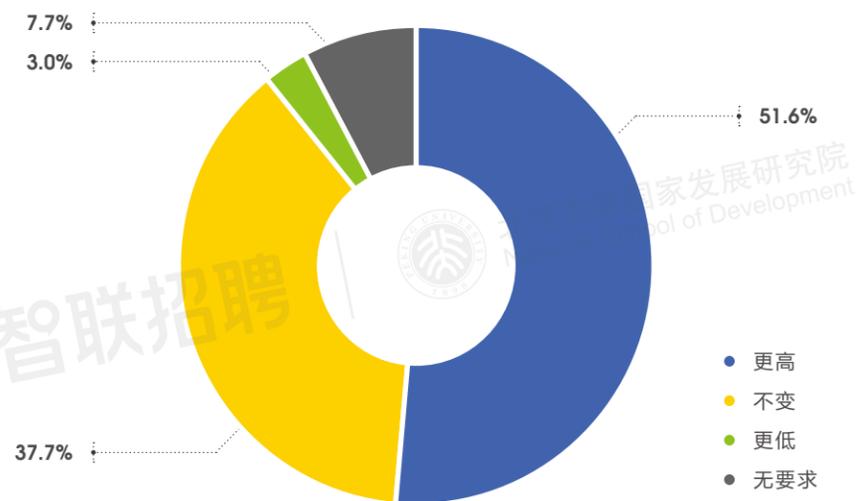
## 可持续的人才评价：从局部变革迈向标准重塑

### ● 未来人才能力框架：软技能破圈，硬技能走向数字 +X

全球数字化进程的加速，使工作需要的人才能力改变，世界经济论坛于 2025 年 1 月 8 日发布的《2025 年未来就业报告》显示，近 40% 的工作技能将会发生改变。

随着 AI 能够胜任越来越多的基础性任务，企业开始越来越依赖人类员工的软技能，软技能成为推动个体长期职业发展和组织成功的关键。智联招聘调研数据显示，在今年有招聘计划的受访企业中，51.6% 提高了招聘中的软技能要求。企业对人才软技能的要求明显抬高，同时未来的软技能也将不再局限于传统范畴，而是强调更广阔情境中的能力，如远程办公、灵活用工的普及，使沟通能力、协作能力扩展到线上工作场景，管理能力也从传统团队扩展到混合用工团队。

图 1：2025 年企业对软技能的招聘要求变化



数据来源：智联招聘

软技能内部结构值得做进一步观察。去年下半年，北京大学国家发展研究院联合智联招聘进行的一项调研结果显示，从 2022 到 2023 年，企业在招聘中对自我管理能力的需求迅速升温，占比增幅达到 1%，居各项软技能之首。排在第二位的是管理能力，增幅为 0.28%。可见，企业愈加看重员工的自我驱动和管理才能。

人工智能等数字技术的应用，使许多传统硬技能需求减少，而数字领域硬技能需求增加。《2025 年未来就业报告》提到，人工智能、大数据和网络空间安全领域的技术技能需求预计出现快速增长。新的硬技能要求将数字技能与专业技能、行业知识相结合，形成“数字 +X”的综合性技能体系。以制造业为例，《关于加快传统制造业转型升级的指导意见》指出，到 2027 年我国工业企业关键工序数控化率超过 70%。这一目标下，生产线工人除了需具备传统技能外，还需掌握工业机器人操作、编程、数据分析等数字技能。

从人才能力需求出发，我们尝试构建未来人才能力框架：底层为数字基础能力，指个体应用数字工具、使用数字思维的能力，这是人才数字化转型的基底；第二层为复合型硬技能，即将传统专精技能与数字技术融合贯通，形成“数字 +X”的复合能力，以胜任深度数字化的岗位；第三层为协作增效软技能，包括个体自我管理、远程协作、跨团队沟通能力等，核心价值在于让人从“独立执行者”转型为“团队连接器”；最顶层为战略导航能力，即创新能力和对数字技术应用的主导作用，最终形成人类相较于 AI 的独特竞争优势。

图 2：未来人才能力框架



来源：智联招聘

鉴于人才能力框架变迁，HR 在人力资源管理中需要及时更新招聘策略，结合岗位实际，明确软硬技能要求。同时可构建定制化培训计划，如设计远程协作、跨文化沟通、情绪智力等软技能培训课程，助力个体实现可持续的能力进阶。



核心观点

### 从 2022 到 2023 年，企业在招聘中对主要软技能的需求变化

自我管理能力：  
占比增幅达 1%，排名第 1 位

管理能力：  
占比增幅 0.28%，排名第 2 位

## • 实效人才观：强调结果导向，适应市场需求

企业在复杂的生存环境下，传统基于“学历”“从业年限”等的标准化选才方式逐渐失效，取而代之的是**实效人才观，强调结果交付能力**。本次调研中，当被问及“更需要具备哪些能力或素质的人才”时，59.9%的受访企业表示更需要具备“创新性思维能力”的人才，57.2%选择了“曾成功解决过重大业务难题，或具备解决业务难题的资源（如人脉）”，占比位居前两位，展现出组织对个体创新能力和实际业务能力的关注。

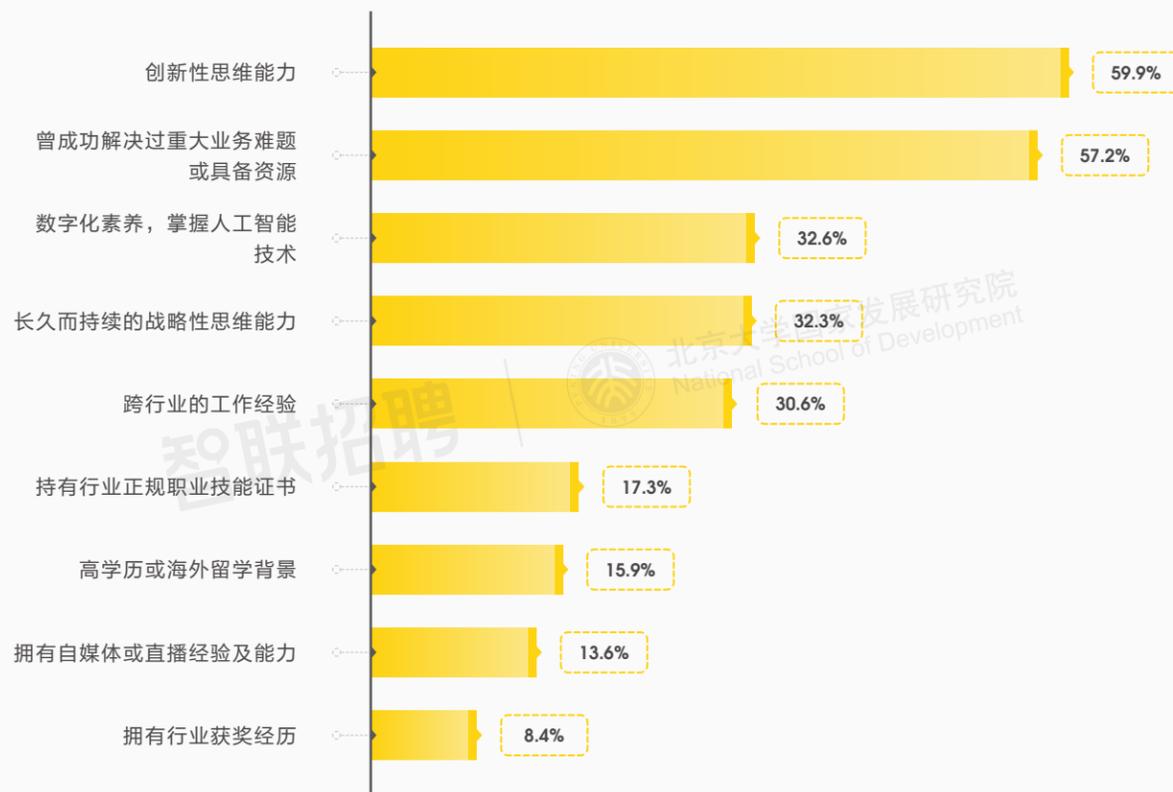


### 核心观点

创新性思维能力：59.9%

曾成功解决过重大业务难题，或具备解决业务难题的资源（如人脉）：57.2%

图 3：数字化时代下，企业更需要的人才能力或素质



数据来源：智联招聘

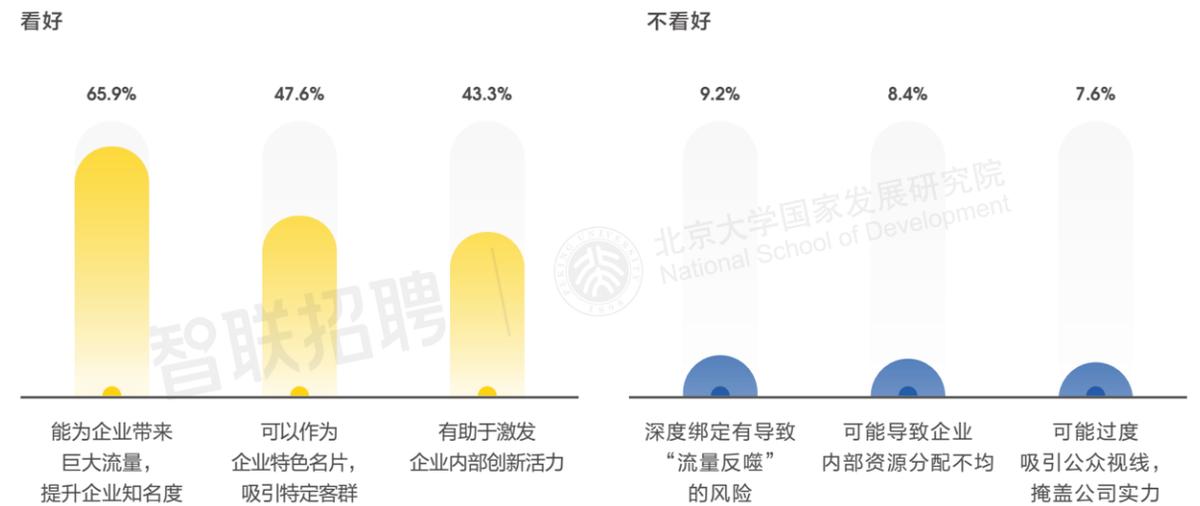
这一趋势源于两大驱动因素：一是业务需求倒逼效率革命，企业增长压力下，个体需直接承接业务目标；二是技术工具重塑评估体系，AI 招聘工具、数字化绩效追踪系统等，使企业可量化评估候选人历史项目成果与目标岗位的匹配度。

人力资源管理应当需要由此做出相应调整。人才招引中，HR 需要在招聘环节前置业务需求，与业务部门共创岗位业务要求描述，例如用“6 个月内搭建供应链应急响应体系”取代模糊的“具备供应链管理的能力”。在面试中亦可设计情景压力测试，模拟真实业务场景，要求候选人提交解决方案，以评估候选人是否具备业务问题解决能力。HR 自身也需要向实效人才进化，通过参加业务培训、执行部署、复盘会等，提高个人业务敏感度，快速定位业务部门的人力资源痛点，帮助业务部门解决用人难题。

## • 超级个体关键能力：超级个体赋能组织发展

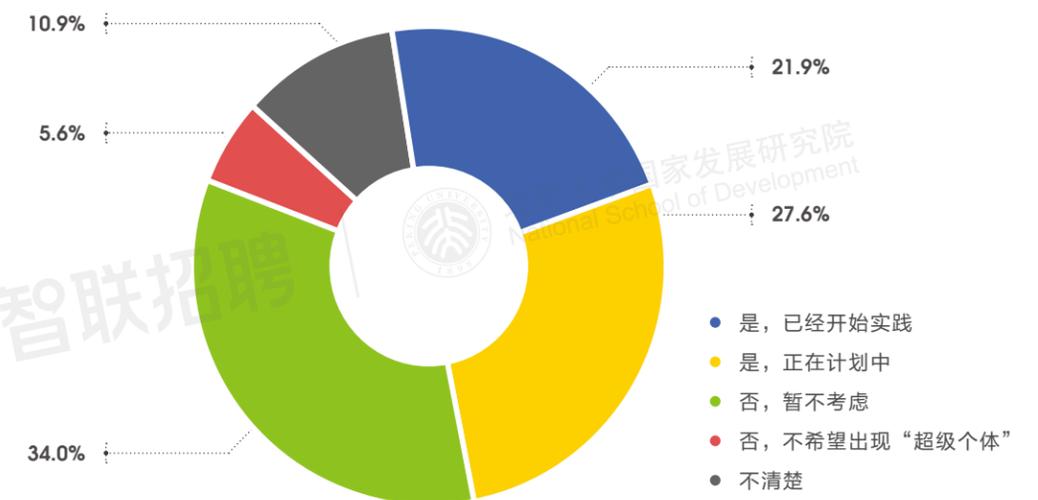
数字技术加持下，个体价值深度释放，网红式超级个体对业务的放大作用显而易见，能够引领变革、突破创新的“超级个体”对组织的赋能作用引起关注。智联招聘调研数据显示，企业普遍看好“超级个体”对组织发展的影响，认为“超级个体”能从提升企业知名度（65.9%）、吸引特定客群（47.6%）和激发创新活力（43.3%）等方面为企业发展带来利好。同时，近半数受访企业表示已经或计划招募 / 培养超级个体，其中的近 7 成表示今年已经或将不同程度地提高在这方面的投入（包括资金、人员、时间等）。

图 4：企业是否看好职场“超级个体”对组织发展的影响



数据来源：智联招聘

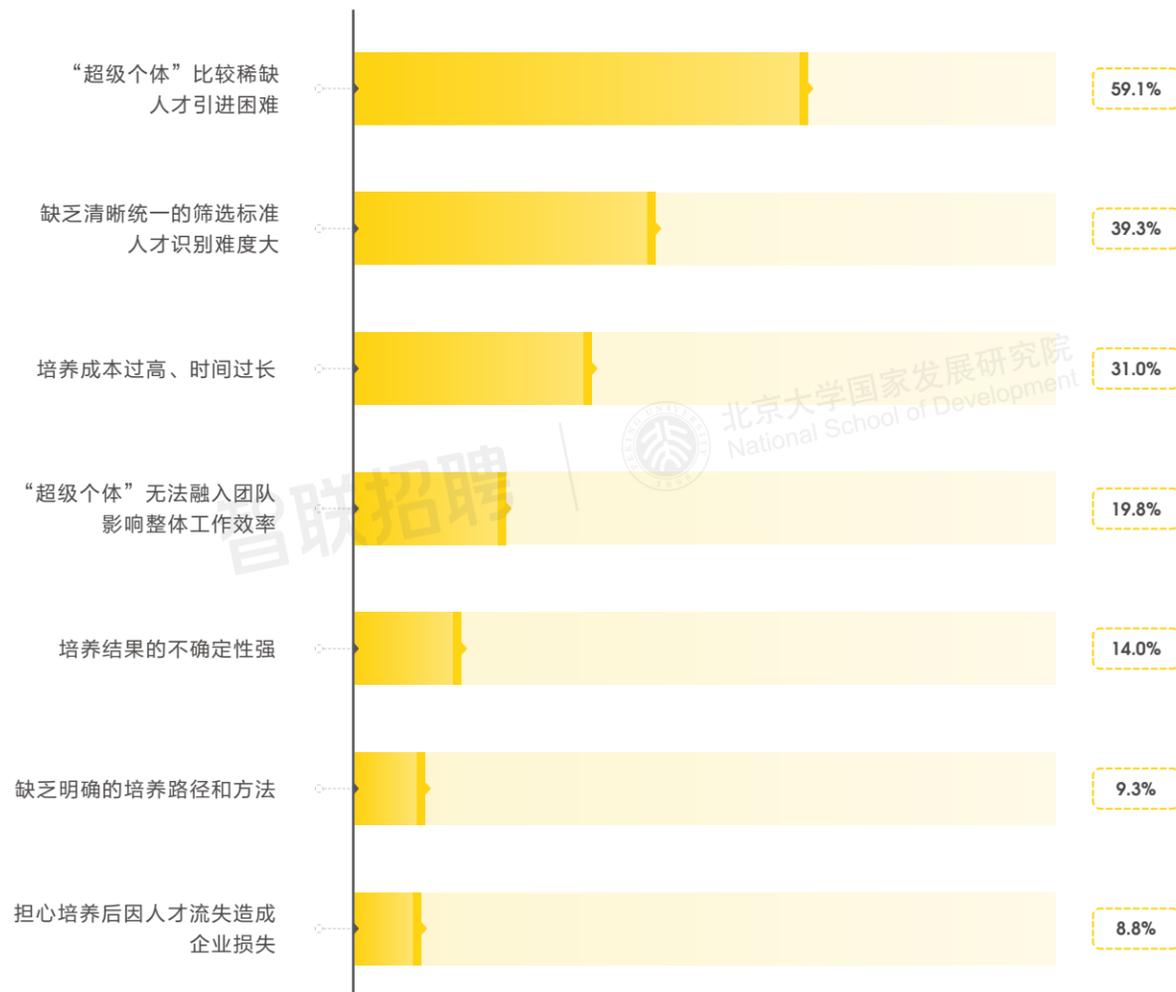
图 5：企业是否计划招募或培养职场“超级个体”



数据来源：智联招聘

超级个体的浮现，意味着企业日渐重视人才多维度的发展潜力，而不再是单一能力。但在招募或培养超级个体的实践中，企业面临一些困境。智联招聘调研发现，59.1%的受访企业表示“超级个体稀缺，人才引进困难”是主要难点，居各选项首位；其次是“缺乏清晰统一的筛选标准，人才识别难度大”（39.3%）。如何从海量人才中精准发现为数不多的超级个体？这是企业必须要解决的问题。

图 6：企业在招募或培养职场“超级个体”中的主要难点



数据来源：智联招聘

超级个体关键能力表有助于帮助 HR 寻找超级个体。超级个体关键能力表旨在精准识别出那些既拥有超级个体潜力，又能在团队中发挥协作效能的人才，并助力其进一步成长。它从五大维度考察人才：学习与思维能力、协作与应变能力、价值创造能力、影响力网络、文化契合度，其价值在于发现那些超级个体“潜力股”，把他们培养成既懂业务又能传播企业价值的核心人才。

表 1：超级个体关键能力表

超级个体关键能力表		
维度	超级个体特质	团队协作效能
学习与思维能力	前沿技术掌握速度、跨界创新思维	跨领域知识应用能力、系统性解决问题能力
协作与应变能力	抗压能力、快速试错与复原能力	非职权影响力、矛盾冲突中的情绪管理能力
价值创造能力	专精技能、创意能力、商业落地执行力	资源整合利用效率
影响力网络	行业话语权、个人 IP 活跃度	团队内部协作紧密程度
文化契合度	推动文化创新、激发团队活力	遵守企业制度、认同核心价值观

来源：智联招聘

HR 在对“超级个体”展开遴选时，需要首先深入了解企业的战略规划、业务需求以及企业文化，结合“超级个体特质”和“团队协作效能”的各个维度，精准提炼出符合企业需求的超级个体特征。例如，对于一家处于快速发展阶段的科技企业，可能更需要具备快速学习能力、强大技术创新能力以及良好跨部门沟通能力的超级个体。从简历筛选环节开始，HR 就要对照本企业的超级个体特征，关注候选人在不同维度上的表现和潜力，如对候选人在各维度上的表现进行打分，根据得分结果判断潜力。



核心观点

HR 如何发现“超级个体”？

第一步：

根据企业战略规划、业务需求和企业文化，从关键能力表中提炼符合企业需求的超级个体能力

第二步：

从简历筛选环节开始，对照提炼出的特征，为候选人在各维度上的表现打分，根据得分结果判断潜力



核心观点

企业在招募或培养“超级个体”中的主要难点

“超级个体稀缺，人才引进困难”：59.1%

“缺乏清晰统一的筛选标准，人才识别难度大”：39.3%

## 可持续的适己职场：未来工作场景开启

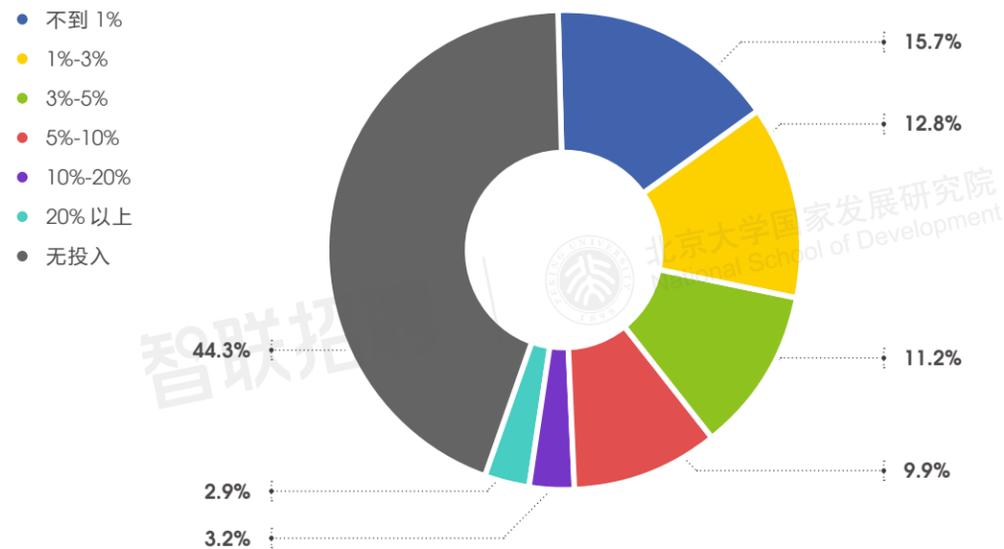
社会观念进步推动个体意识觉醒，加之代际价值观变迁，新生代职场人不再仅仅将工作视为谋生手段，而是更注重工作中的自我实现。同时，产业结构升级、人才竞争加剧，满足人才对个性化工作环境的需求，逐渐成为一项关键的引才策略。日新月异的技术进步，也为职场的革新进化提供了有力支撑。

诸多因素共同作用下，“适己职场”<sup>5</sup>开启。在适己职场上，工作模式、协作方式、工作体验均区别于传统职场，未来的工作场景被重新定义，职场深层逻辑从“标准化”向“人性化”演变。

### • AI 新质生产力普及，未来工作场景开启

越来越多的企业引入 AI 技术，引发岗位结构和协作方式改变，未来工作场景由此开启。智联招聘去年底的一项调研数据显示，2024 年，超半数受访企业部署了 AI 技术的研发与应用，其中，27.2% 预计 AI 技术研发与应用的投入占营收的比例在 3% 以上。在办公自动化、客户服务、营销销售领域进行 AI 技术研发与应用的企业占比均超 3 成。

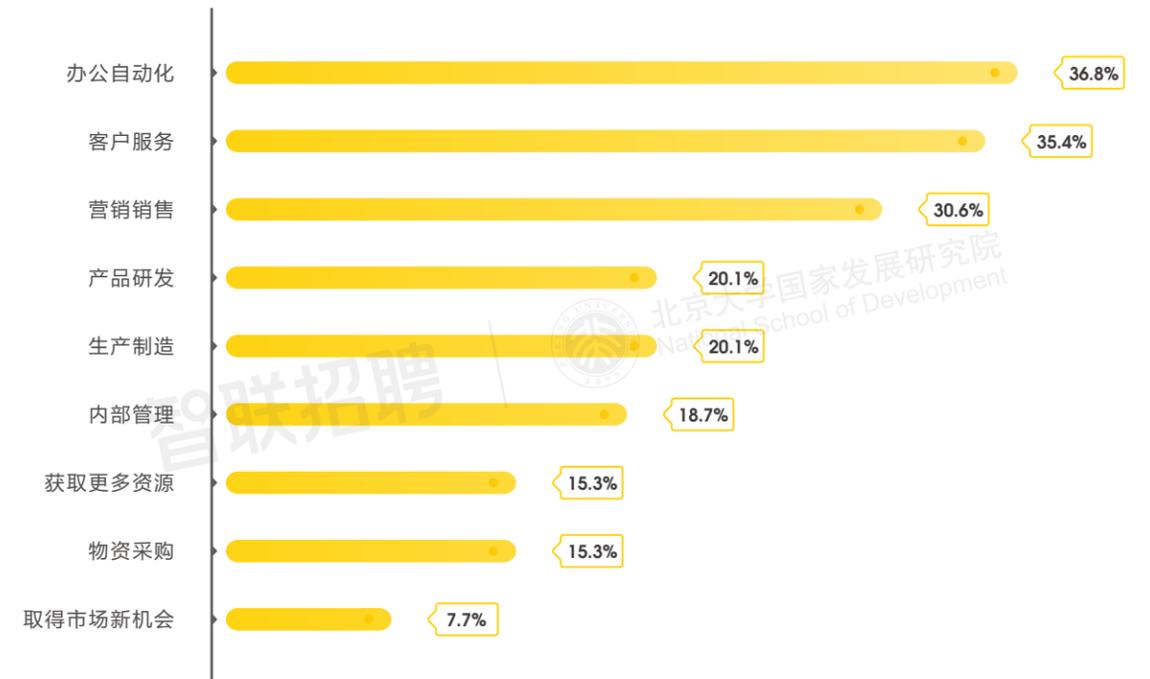
图 7：AI 技术研发与应用的投入占企业营收的比例



数据来源：智联招聘

<sup>5</sup> 适己职场，指在尊重个体差异的基础上，通过灵活的工作模式、个性化的职业发展路径以及人性化的管理体系，帮助员工实现与工作的深度适配，从而提升幸福感与效能的新型职场理念。

图 8：企业在哪些方面进行了 AI 技术研发与应用



数据来源：智联招聘

**AI 在企业内的大范围应用，促使岗位结构进化，重复性劳动岗位减少，新兴 AI 相关岗位涌现。**根据北京大学国家发展研究院与智联招聘联合发布的《AI 大模型对我国劳动力市场潜在影响研究：2024》，“大语言模型影响指数”越高的职业，其 2022-2024 年间招聘量占比下降的幅度越大，如指数较高的客服 / 运营、销售 / 商务拓展，2024 年上半年的岗位数量占比分别较 2022 年下降 2 个、5 个百分点以上。同时，AI 相关的新兴岗位增加，2019 年以来人社部陆续发布了多个 AI 相关的新职业，如人工智能训练师、生成式人工智能系统应用员等。

**AI 应用也使人机协作成为常态。**AI 将成为人类的得力助手，人类与人工智能正在形成紧密的协作关系，共同高效完成任务。例如<sup>6</sup>，在物流行业，仓储管理中的货物分拣工作曾经依赖大量人工，如今自动化分拣系统借助 AI 图像识别技术，能够快速、准确地对货物进行分类和派送。菜鸟无锡智能仓持续部署自动化设备的同时，进一步强化人与机器的协同配合，打造出 AGV-JIT（机器人 - 动态按需供货）拣选模式。相比于传统的人工拣选操作，智能仓内的 AGV 机器人在接到指令后可以自动在货架指定区拣货、搬货，进而节省 50% 人力成本，减少 95% 的工作人员步行距离，并使物流效率提升 3 倍以上。

<sup>6</sup> 《菜鸟：智能仓完成新一轮升级，拣选效率高出行业平均水平 40%》，36 氪，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1803347071514451219&wfr=spider&for=pc>，2024 年 7 月 1 日



#### 核心观点

#### AI 技术对未来工作场景的影响

岗位结构进化，重复性劳动岗位减少，新兴 AI 相关岗位涌现。

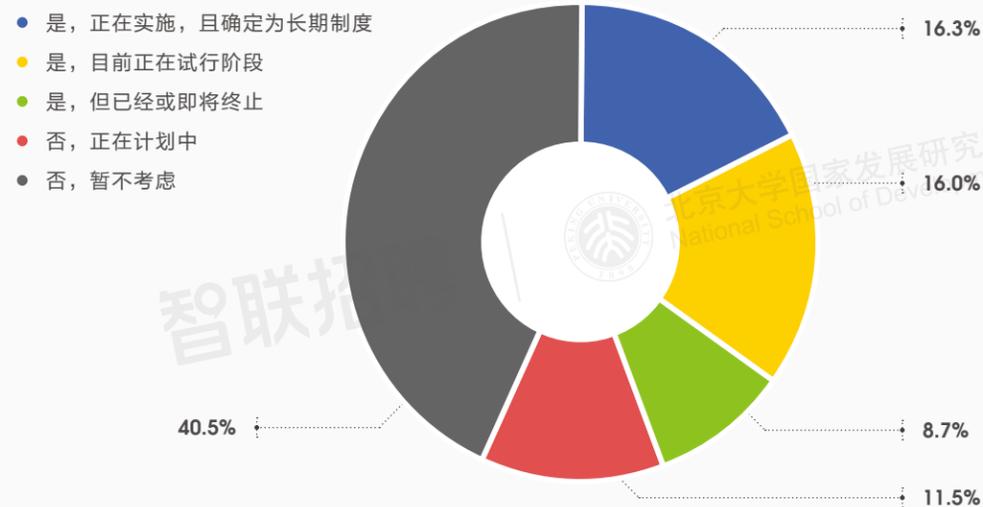
AI 将成为人类的得力助手，人机协作成为常态。

## ● 混合办公常态化，企业文化破次元

远程协作工具与云端平台的成熟，让企业逐步摆脱对固定工位和考勤制度的依赖，员工可灵活选择办公地点与时间。全勤打卡不再是工作场必备，混合办公<sup>7</sup>逐渐成为全球主流工作模式之一。在IWG集团的一项调研<sup>8</sup>中，超过80%的人力资源高管认为，混合办公模式提升了员工的生产力，这势必推动混合办公更加普及。

在我国，混合办公也在不断升温。智联招聘调研数据显示，自2024年以来，41%的受访企业实施了混合办公制度，其中16%正在试行阶段，16.3%已将混合办公确定为长期制度。混合办公在我国企业中扎根生长，在后续发展中，势必对职场产生更深远的变革。

图9：自2024年以来，企业是否实施了混合办公



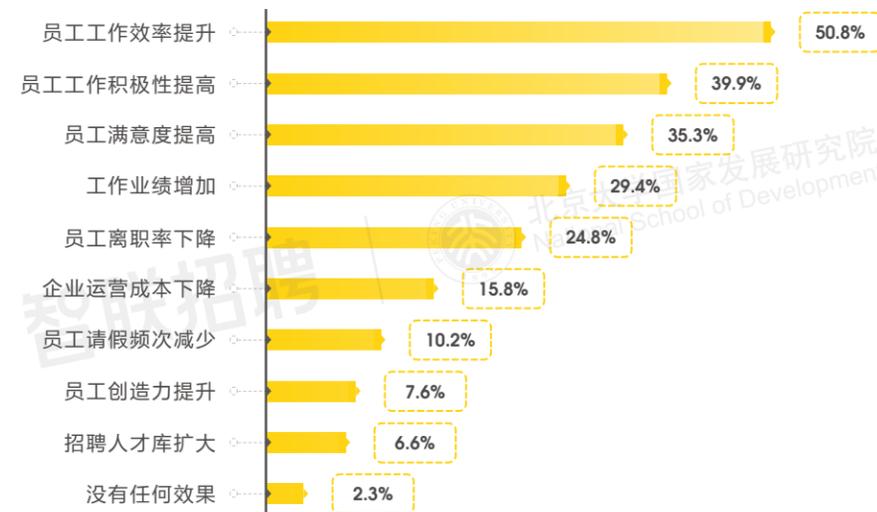
数据来源：智联招聘

<sup>7</sup> 混合办公，是指人并非在办公室全职坐班的状态，每周或一段时间远程办公，一段时间回办公室办公的工作模式。

<sup>8</sup> 商闻，《IWG发布《2025办公趋势白皮书》：十大办公新变革推动企业与员工实现双赢》，中国网，[http://business.china.com.cn/2025-02/11/content\\_43026228.html](http://business.china.com.cn/2025-02/11/content_43026228.html)，2025年2月11日

混合办公的效果如何？过半实施混合办公的企业表示，混合办公使员工工作效率提升，效果最为显著。员工工作积极性提高（39.9%）、员工满意度提高（35.3%）、工作业绩增加（29.4%）、员工离职率下降（24.8%）等效果也受到了企业认可。以携程<sup>9</sup>为例，位于上海的携程集团在国内率先实施混合办公政策，员工每周三、周五均可自主选择居家办公。2025年春节期间，携程继2024年实验后再次推出春节提前返乡办公政策，满足条件的一线客服员工，可根据个人需求灵活选择返乡办公时段，最长可申请两个月。实验数据显示，与春节期间坚守公司办公的客服员工相比，返乡办公客服员工的工作效率显著提升，单位效率提高了5.2%，员工对公司的满意度也大幅上升，好评率提升10%。究其原因，一是混合办公给予员工更多自主性，员工能够以更饱满的精神状态投入工作；二是灵活的模式体现了企业对员工的尊重信任，增强了员工的归属感和忠诚度。

图10：企业实施混合办公后的显著效果



数据来源：智联招聘

混合办公模式下，企业文化传播正从单一的物理空间，延伸到线上协作群组和虚拟社区等数字空间，“线下+线上”的双轨传播模式逐渐成型。面对这一变化，人力资源部门需要主动适应，推动企业文化在新环境下持续发展。具体而言，HR可以利用数字化工具的特性开展文化建设。例如，基于企业微信、飞书等协作平台，建立轻量化的文化互动专区，鼓励员工分享工作经验、交流心得、发表观点，让文化共建融入日常协作场景。同时，通过直播庆功会、虚拟文化节等创新形式，打造趣味化的线上文化活动，帮助跨地域员工建立价值认同，实现情感共鸣。这些举措能让企业文化保持活力，提升组织凝聚力。

<sup>9</sup> 李明珠、胡可：《知名互联网大厂官宣：部分员工，春节可返乡办公两个月！》，证券时报，<https://mp.weixin.qq.com/s/BRqIDFUIr5Dw1sFcfOd8gA>，2024年12月5日



### 核心观点

#### 现状

自2024年以来，41%的受访企业实施了混合办公制度，其中16%正在试行阶段，16.3%已将混合办公确定为长期制度。

#### 效果

50.8%的企业认为混合办公使员工工作效率提升，占比最高；39.9%认为混合办公使员工工作积极性提高，35.3%认为混合办公提高了员工满意度。

#### 原因

混合办公给予员工更多自主性，员工能够以更饱满的精神状态投入工作。

灵活的模式体现了企业对员工的尊重信任，增强了员工的归属感和忠诚度。

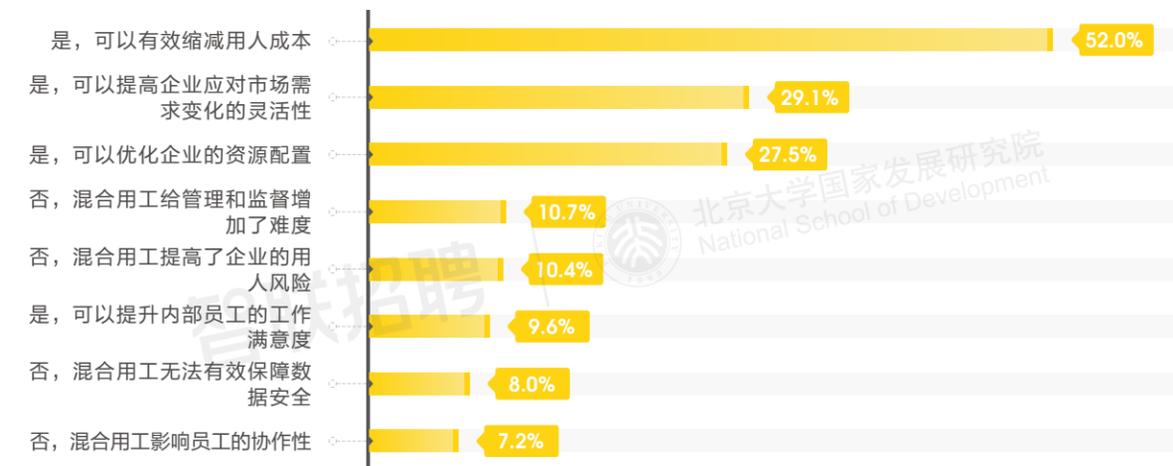
## ● 灵活用工<sup>10</sup>蔓延，平衡效应提高生产力

2025年，灵活用工模式呈现行业泛化、岗位细化、用工形式多元化的发展趋势。一方面，除灵活用工需求普遍的传统零售、物流行业外，科技、金融、医疗等知识密集型领域，以及算法工程师等中高端岗位加入灵活用工池，灵活用工的行业渗透更加宽泛。智联招聘去年底的一项调研数据显示，从行业看，2024年，IT/通讯/电子/互联网（44.6%）、贸易/批发/零售/租赁业/快速消费品/耐用消费品（43.4%）等行业的企业均扩大了混合用工（结合固定用工和灵活用工的模式）规模，占比均高于总体水平（37.9%）。从职业看，23%的技术岗职场人正在从事灵活就业，占比高于总体水平（19.6%）。

另一方面，灵活用工的岗位更加精细，许多公司开始把业务流程拆分成更小的单元：一部分是长期稳定的核心岗位，另一部分则是可以灵活调配的模块化岗位。这种“固定+灵活”的组合，既保证了关键业务的稳定性，又提高了用工效率。例如市场部门保留策略制定者为固定员工，将活动执行、数据分析等环节外包。此外，灵活用工形式更加多元，远程办公、项目制用工、共享员工等模式与灵活用工融合，让企业能够在需要时立即调配人员，组建临时团队，就像搭积木一样灵活组合，快速响应需求变化。

**灵活用工趋势蔓延，核心在于它能帮助组织实现可持续发展。**通过动态调整用工结构，企业能在成本控制、人才利用和业务需求之间找到最佳平衡点，最终提升整体生产效率。灵活用工模式带来三重价值：首先，**它让企业的人力成本更灵活。**通过“固定+浮动”的成本组合，企业能更好地平衡收支。其次，**它满足了新一代职场人的需求。**他们希望自主安排工作，平衡职业发展和个人生活，灵活用工正好提供了这种可能性。最后，**它优化了社会人力资源配置。**比如制造业的“候鸟用工”模式，让劳动力供给能随着需求变化灵活调整，促进就业市场供需平衡。研究数据也呈现出类似结果，智联招聘《2024雇佣关系趋势报告》显示，混合用工在缩减用人成本（52.0%）、优化企业资源配置（27.5%）、提升内部员工工作满意度（9.6%）等多方面助力企业发展。

图 11：混合用工模式是否有助于企业未来发展



数据来源：智联招聘

<sup>10</sup> 灵活用工，指企业根据实际需求，采用非传统的、灵活的雇佣方式，如兼职、临时工、项目合作、远程工作等，来满足其人力资源需求。

**核心观点**

**灵活用工模式的三重价值**

让企业的人力成本更灵活

满足了新一代职场人的需求

优化了社会人力资源配置

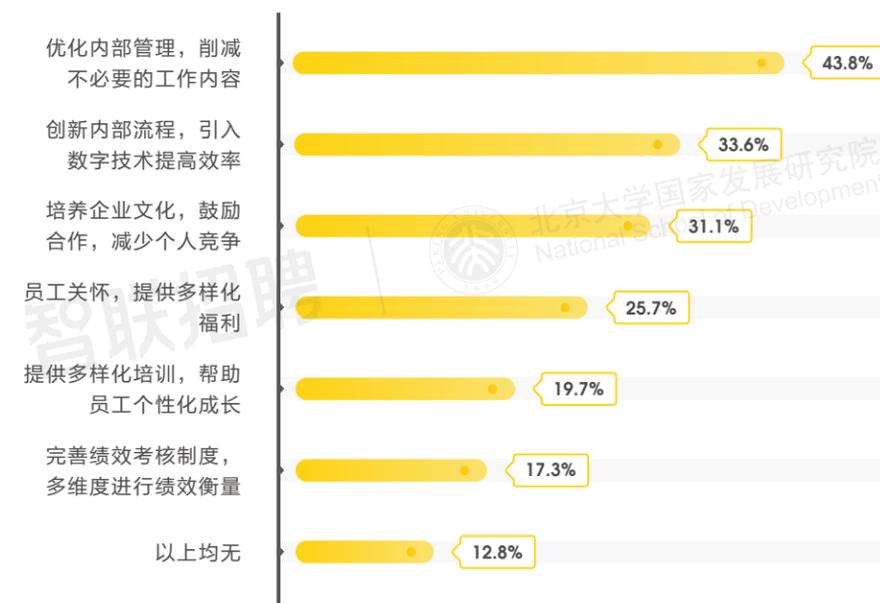
面对灵活用工趋势，HR 需要从两个层面采取行动：**战略层面，建立灵活用工的整体规划**，包括合理确定灵活用工比例，建立风险防控机制，筛选可靠的劳务合作伙伴等，从而确保灵活用工模式有序推进。**运营层面，推动人力资源管理方式创新**，例如开发针对灵活用工的激励方案，设置专门的 HRBP 对接灵活员工，将他们纳入企业在线学习平台等。通过这些举措，将灵活用工人员真正融入组织体系，构建适应新趋势的人力资源管理模式。

## ● 适己职场开启，深度个性化职场体验势在必行

当前职场正面临“高投入低回报”的困境，企业以较高成本招揽人才后，不能充分发挥个体潜力，同时过度竞争导致的“内卷”现象，往往使企业因员工离职、再招聘产生的隐形成本升高，这些都不利于组织可持续发展。这种背景下，以满足员工个体需求为核心的“**适己职场**”诞生。企业与其不断更换“零件”，不如打造让现有员工持续成长的“适己职场”。

**适己职场提倡健康可持续的工作方式，不鼓励通过透支身体和生活来过度竞争，而是以结果为导向，用更合理的方法达成目标。**调研数据显示，今年越来越多企业加入“反内卷”行列，通过“优化内部管理，削减不必要的工作内容”（43.8%）、“创新内部流程，引入数字技术提高工作效率”（33.6%）和“培养企业文化，鼓励合作，减少个人竞争”（31.1%）等多元举措改善职场环境。

图 12：企业今年已经或计划采取的职场反内卷举措



数据来源：智联招聘



### 核心观点

面对灵活用工趋势，HR 应如何做？

#### 战略层面：

建立灵活用工的整体规划，包括合理确定灵活用工比例，建立风险防控机制，筛选可靠的劳务合作伙伴等。

#### 运营层面：

推动人力资源管理方式创新，例如开发针对灵活用工的激励方案，设置专门的 HRBP 对接灵活员工，将他们纳入企业在线学习平台等。



## 核心观点

### 适己职场的主要特征

1、提倡健康可持续的工作方式，以结果为导向，用更合理的方法达成目标。

2、让岗位内容与个体优势匹配，允许员工对工作内容 and 岗位有一定的选择权。

3、打破“一刀切”的福利体系，推行个性化福利。

适己职场的另一内涵是让岗位内容与个体优势匹配，允许员工对工作内容 and 岗位有一定的选择权，这样在避免人才错配的同时，也有利于激活个体潜能。“内部人才市场”是该领域的典型实践，有些企业会利用内部人才市场委派工作任务，匹配员工与合适的主管，个体对与谁共事以及从事什么工作拥有一定的控制权。以施耐德电气 (Schneider Electric)<sup>11</sup> 为例，为提高员工留存率，施耐德电气在公司推出了内部人才市场，员工可以根据个人意愿决定是否参与。参与员工能够加入有助于个人成长的项目，从中掌握一项关键技能，找到导师，甚至提高人际关系。系统推出两个月内，就有 60% 的员工使用过这个平台，超 80% 的用户表示会向同事推荐内部人才市场。对内部人才市场的认可反映了员工对任务可选择权的需求。

**个性化福利也是适己职场的重要特征**，打破“一刀切”的福利体系，推行弹性福利逐渐流行，智联招聘调研数据显示，**已经有 78.8% 的企业将“提供灵活的福利方案”作为激励员工的措施。**

**面对适己职场的新趋势，HR 的角色正在发生根本转变：从过去单纯执行规章制度，转向深入理解员工需求，提供个性化支持。**工作内容上，HR 可借助 AI、大数据工具等，为每位员工建立能力档案，分析员工的技能特长、职业兴趣和发展规划，精准匹配工作任务。或开放跨部门项目机会，比如让技术人员短期参与产品策划，帮助员工积累多元化经验。福利上，HR 可尝试推行弹性工作时间，如逐步取消僵化的打卡制度，允许员工在保证核心工作时间的的前提下，自主安排上下班与远程办公时间；同时改革传统福利方案，提供个性化选择，比如针对不同年龄段和岗位特点，设计差异化的健康福利包，包括体检、保险等实用项目，让福利真正满足员工需求。

<sup>11</sup>《是时候打造内部转岗系统了》，哈佛商业评论 财经出品，[https://mp.weixin.qq.com/s/23GQllQcXJ0a\\_MXGhYpD9w](https://mp.weixin.qq.com/s/23GQllQcXJ0a_MXGhYpD9w), 2023 年 7 月 12 日

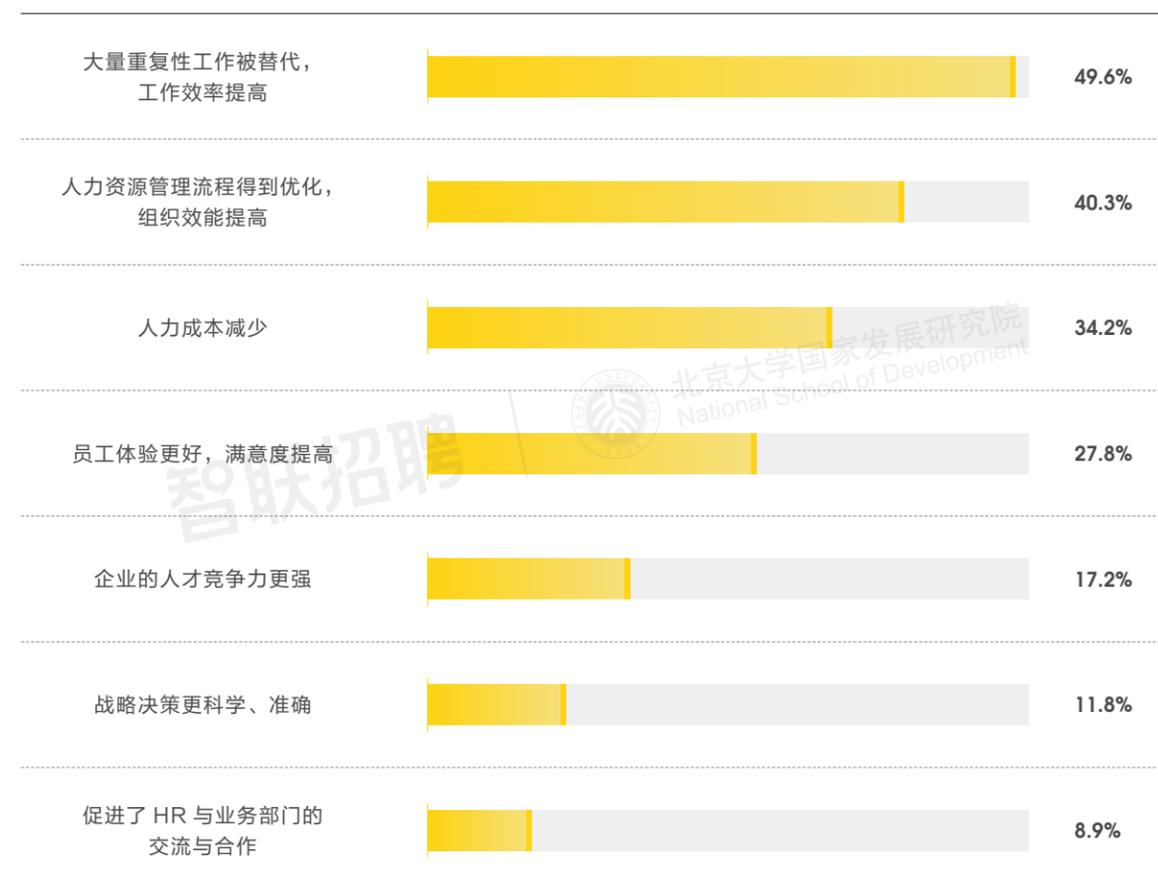
## 可持续的 HR 职业发展：技术驱动 HR 能力进化

数字技术深刻改变组织的运作方式，传统的组织边界变得模糊，团队协作模式不断创新，价值创造的方式也发生根本转变。**未来的组织将呈现新形态——人与技术深度融合，相互促进，共同进化。**全新的组织生态下，人力资源管理的角色正在升级，从过去主要处理日常事务，转变为参与企业战略决策的核心部门。这种转变让 HR 成为推动组织发展的关键力量，而不仅仅是后勤支持角色。

### • 从“事务型 HR”到“战略型 HR”，未来能力进化赋能组织成长

调研数据显示，7 成受访企业已经在人力资源管理上应用了包括人工智能、大数据、云计算等在内的数字新技术或相关产品。这些应用重塑了人力资源管理工作，大量重复性工作被替代 (49.6%)、人力资源管理流程得到优化 (40.3%)。在技术浪潮的冲击下，企业 HR 必须由传统的“事务处理者”向战略层面转型。

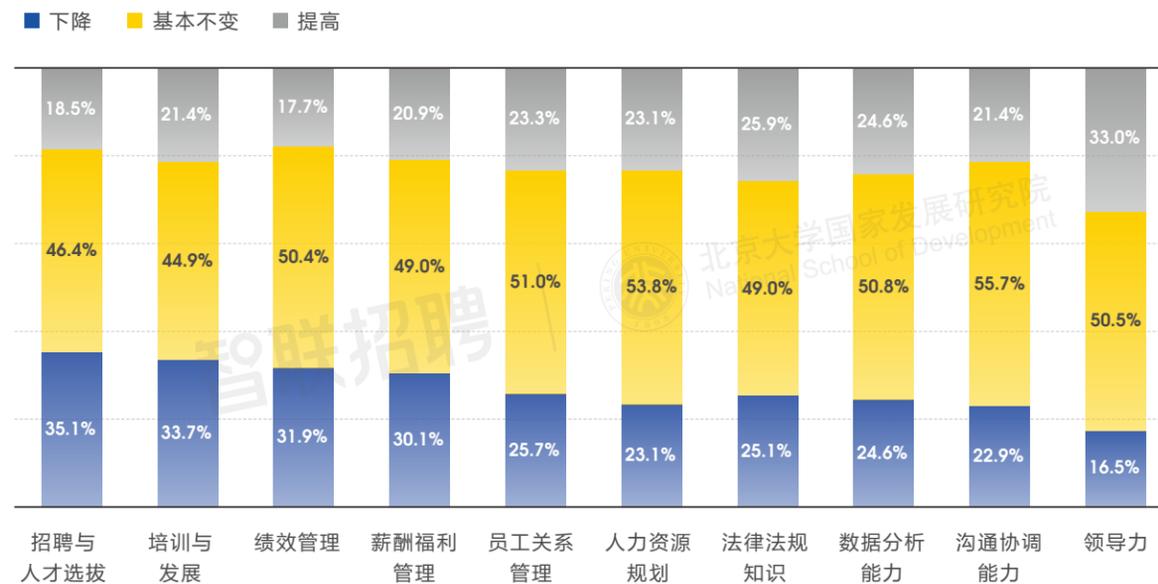
图 13：企业在人力资源管理上应用数字技术的主要效果



数据来源：智联招聘

从HR自身看，传统技能价值呈现下降趋势。调研数据显示，现阶段企业HR掌握的核心技能中，排名前三位的是“招聘与人才选拔”（56.5%）、“员工关系管理”（39.1%）、“培训与发展”（37.5%），而掌握数据分析能力、领导力的占比均不足2成。我们进一步调研了HR对于未来一年技能价值变化的态度。数据显示，掌握“招聘与人才选拔”技能的HR中，35.1%认为技能价值会下降，占比高于认为技能价值会提高的18.5%，且在所有技能中为最高；其次是“培训与发展”（33.7%）。而在掌握“领导力”的HR中，33%认为技能价值会提高，占比高于认为技能价值会下降的16.5%，且在所有技能中为最高。可见，HR对技能价值的认知很务实，传统技能贬值更快，而领导力等战略层面的价值则更受重视。

图 14：掌握不同技能的 HR 认为未来一年技能价值如何变化



数据来源：智联招聘

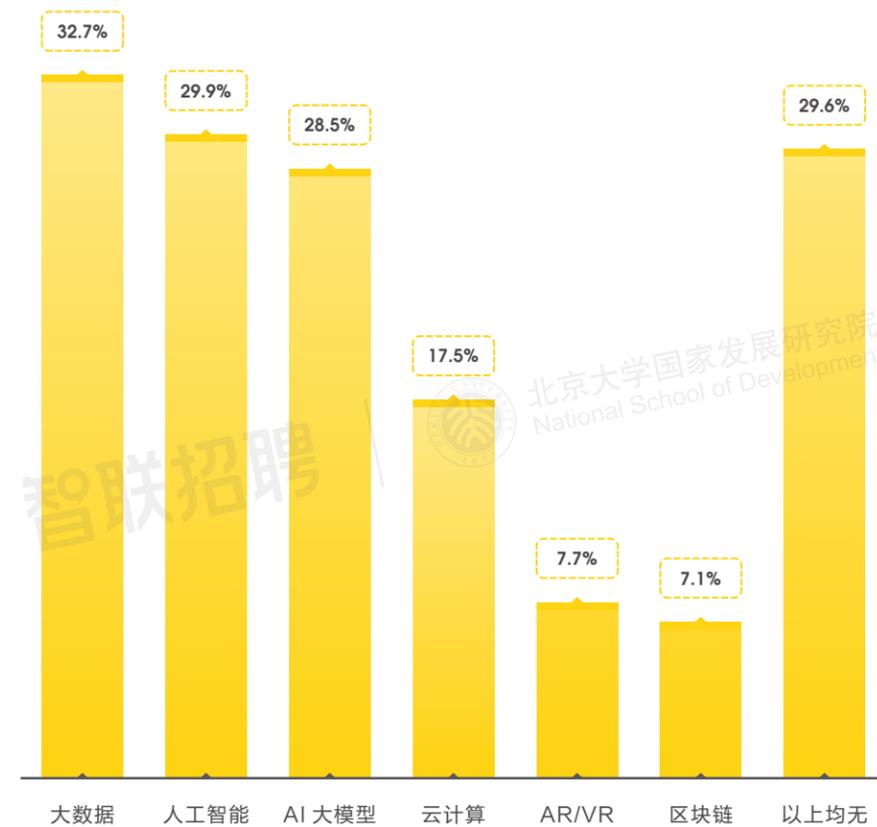
在数字技术快速发展和HR技能更新的双重推动下，HR从“事务处理者”向“战略决策者”转型变得更加紧迫。组织设计是HR参与战略制定的关键领域。要胜任这项工作，HR需要持续跟踪技术趋势，预判岗位变化，制定针对性的人才转型方案，并推动组织架构创新。以制造业为例，当企业引入自动化设备时，HR要评估哪些生产岗位可能被替代，同时规划如何将现有员工转型到设备维护、监控等新岗位。在这个过程中，HR需要打破传统的层级结构，建立更扁平、灵活的组织形式。这种变革能帮助企业更快做出决策，更好适应技术创新需求。

战略型HR将重塑组织战略的底层逻辑，为组织发展注入新动能。与传统“战略-组织-人才”的单向链条不同，战略型HR推动三者深度融合，形成相互促进的生态系统。顶尖人才可能开辟新的战略方向，扁平化组织加速战略落地和个人成长，战略需求反过来塑造组织形态和人才结构。传统价值创造逻辑是岗位为中心，未来则是依托众多个体组成的能力网络，企业核心竞争力不再是占有多少资源，而是能否高效整合人才能力，快速响应市场变化。

### • 人工智能与大模型：驱动HR战略转型的核心引擎

人工智能技术正重塑人力资源管理的全流程，从基础事务处理迈向战略决策支持。调研数据显示，在人力资源管理上应用人工智能、AI大模型技术的受访企业分别占比29.9%、28.5%。从应用场景看，人力资源管理领域的先行经验表明，人工智能几乎适用于人力资源的所有领域，包括吸引人才、招聘、学习、薪酬、职业发展管理和人力资源支持等。

图 15：企业在人力资源管理上主要应用的数字技术

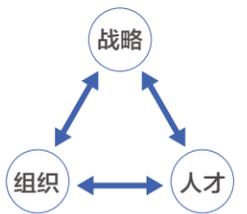


数据来源：智联招聘



#### 核心观点

战略型HR推动战略、组织、人才形成相互促进的生态系统



#### 掌握“招聘与人才选拔”技能的HR中

35.1%认为未来一年技能价值下降，在所有技能中最高。

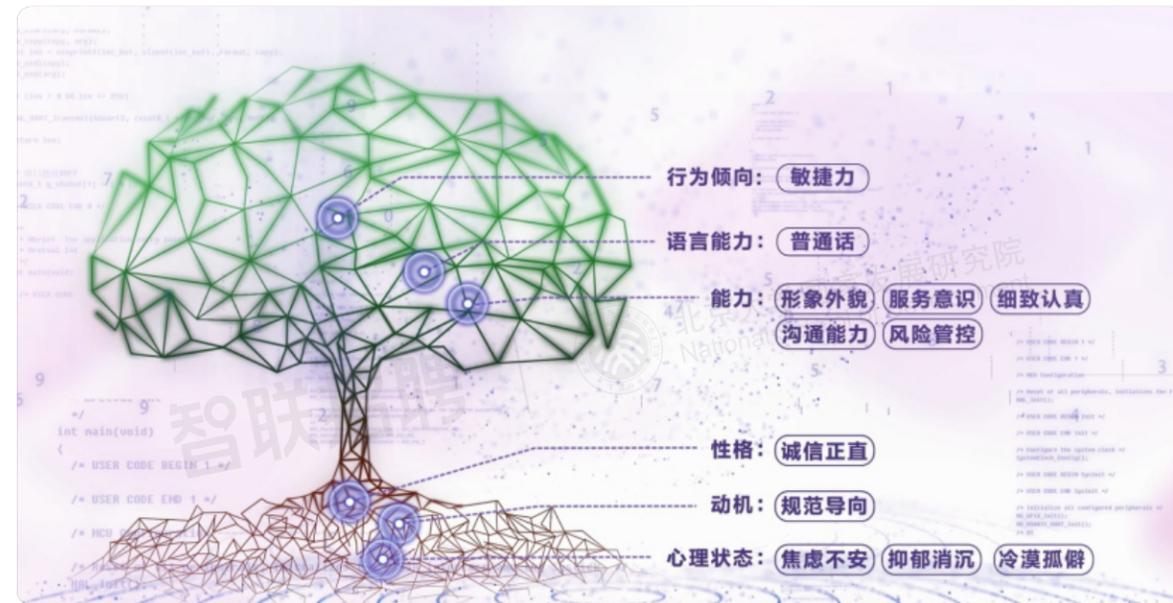
#### 掌握“领导力”的HR中

33%认为未来一年技能价值提高，在所有技能中最高。

人工智能工具通过自然语言处理与机器学习算法等技术，实现简历筛选、面试评估、人才匹配的自动化等。人才初筛环节，AI 技术可以帮助 HR 准确识别潜力人才。以谷歌<sup>12</sup>为例，谷歌每年收到数以百万计的简历，为提高筛选质效，谷歌基于历史招聘数据，分析出成功员工的特点、背景、经验和其他相关指标，并以这些数据为训练模型，预测新的应聘者是否与成功员工具有相似的特征。此外，谷歌还使用机器学习算法来对候选人进行评分和排序，从而快速筛选出最有可能成功的候选人。这不仅加速了筛选过程，还大大提高了招聘的准确性。

面试环节，AI 工具对求职者的回答内容、语速、语调、表情等特征进行多维度分析，准确判断候选人综合素质。以智联招聘 AI 易面为例，其基于岗位建模生成的“人才定位导航图”可快速解析候选人能力与岗位需求的匹配度，为评价候选人提供科学依据；游戏化测评与实时报告功能则进一步支持 HR 多维度评估候选人。AI 易面候选人评估与真人面试官的评分一致率高达 90.1%。在极其耗费人工成本的跨地域、大批量面试场景中，AI 面试工具更具备规模化作业的强大优势。

图 16：智联招聘 AI 易面“人才定位导航图”



来源：智联招聘

人才培养环节，通过智能分析员工的技能水平、学习习惯和职业发展目标，AI 工具能够为员工提供个性化的培训方案，帮助员工更高效地提升技能和知识。IBM 利用人工智能系统为数万名员工提供个性化的学习建议，通过分析员工的历史学习记录、职业发展和其他相关数据，IBM 的人工智能系统为每个员工推荐最适合的课程和学习路径。这种个性化的方法使得员工的学习效率提高了 30%，有 70% 的员工表示，这种方式使他们更加愿意投入学习。人工智能学习系统的实时反馈特性也有助于学习效果提升，埃森哲的人工智能学习平台可以实时评估员工的学习进度，帮助他们识别薄弱环节，并提供相应的学习资源，这使员工的学习效果提高了 40%。<sup>13</sup>

AI 大模型是 HR 战略升级的强大工具。以 DeepSeek、ChatGPT 等为代表的先进模型，凭借强大的知识处理能力、逻辑推理能力等，帮助 HR 突破信息壁垒，快速掌握业务知识，为战略决策提供有力支持，助力 HR 从基础事务处理者转型为战略决策参与者。全球人力资源服务巨头纷纷拥抱 AI 变革，开发智能化工具提升 HR 效率，国内企业也在积极跟进。以智联招聘为例，平台已经推出基于大模型的 AI 招聘助手、AI 易面、AI 改简历等创新产品和服务，显著提高了人才匹配精准度；更值得关注的是，智联招聘已经接入 DeepSeek-R1 大模型，大幅提升其在岗位推荐、简历筛选等方面的智能化水平，为用户提供更加个性化、精准化的求职与招聘体验。

图 17：智联招聘 AI 招聘助手 – 艾琳 (Ailin)



来源：智联招聘

当前，大模型技术在人力资源领域的应用正在快速扩展。到 2025 年，这项技术将进入深度验证阶段，为 HR 工作带来更实质性的赋能。掌握大模型应用能力的 HR 将获得双重优势，一是优化日常工作效率，二是推动组织人才战略升级。在这个充满不确定性的时代，这种能力将成为企业构建持久竞争力的关键。

<sup>12</sup> 路江涌、张月强：《原创 | 人工智能时代的人力资源精准管理》，清华管理评论，<https://mp.weixin.qq.com/s/V2NtqEF894K0omuOabS8GA>，2024 年 3 月 15 日

<sup>13</sup> 路江涌、张月强：《原创 | 人工智能时代的人力资源精准管理》，清华管理评论，<https://mp.weixin.qq.com/s/V2NtqEF894K0omuOabS8GA>，2024 年 3 月 15 日

## • 大数据技术：战略型 HR 的洞察与决策利器

除了人工智能和大模型，大数据技术的应用在企业人力资源管理中也颇为常见。调研数据显示，32.7% 的企业已经在人力资源管理上应用了大数据。大数据技术正在重塑人力资源管理。**企业现在能够收集和分析海量员工数据，为 HR 决策提供深度洞察。这让 HR 从依赖经验判断，转向基于数据进行精准决策，显著提升了管理效率。**这种变革也改变了企业对 HR 的能力要求，一些企业在招聘 HR 时，已经明确提出了“擅长数据分析”的要求，或针对性地招聘数据分析方向的人事专员。一系列变化表明，数据能力正在成为 HR 的核心竞争力之一。

**HR 可以通过大数据技术，充分释放数据价值，定期收集并深入分析招聘、培训、绩效、薪酬等数据，清晰洞察组织当前的人力资源状况，及时发现潜在风险。**例如，通过对招聘数据的分析，了解不同招聘渠道的效果差异，从而优化招聘渠道策略；通过对员工绩效数据的跟踪分析，找出影响员工绩效的关键因素，为制定针对性的培训和激励措施提供依据。

以海尔集团<sup>14</sup>为例，企业 HR 以数据驱动人才管理长效化，一方面搭建人才标签平台，整合 HR 系统和其他业务系统中的人员数据，包括基本信息、个性特征等，形成全面的员工画像，为精细化人才管理提供数据基础。另一方面建立员工数据中心，实现数据的集中管理和可视化应用，为智能决策提供支持。这两大举措有效解决了人力资源管理中长期存在的痛点：数据分散难以整合、分析停留在表面、价值挖掘不充分等问题。通过系统化的数据治理，原本零散的信息变成了可用的资产，真正实现了数据赋能业务的目标。

**除了掌握数字应用能力外，HR 还应主动下沉到生产车间、销售团队等业务一线，更好地理解业务需求与用人痛点，为组织设计、战略规划提供更贴合实际的依据。**业务参与度不够是当前国内 HR 的普遍短板，智联招聘调研数据显示，仅 22% 的受访 HR 曾多次深度参与业务流程优化项目。HR 需快速做出改变，例如，在生产一线了解到生产流程中的瓶颈问题后，针对性地调整人员配置和培训计划，提高生产效率；在销售一线了解到客户需求的变化趋势后，协助制定相应的人才招聘和培养策略，以满足市场需求。

<sup>14</sup>《海尔集团：数据驱动人才管理长效化 | 案例展播》，哈佛商业评论案例研究

# 挑战与企业应对策略

人力资源新趋势下，HR 的转型实践并非畅通无阻，企业需要从体系、模式等宏观层面给到支持。我们从 HR 可能遇到的挑战出发，尝试从企业视角提出应对策略。

## 人才需求技能变革挑战与建议

人才能力需求改变，HR 招聘优秀人才（特别是优秀技能人才）面临更大挑战，**技能标准模糊、选拔方式单一、培养体系滞后等痛点，拉低招引效率，企业更新人才引育策略势在必行。**

**技能标准层面**，建议企业建立可量化的“数字+X”技能体系，通过岗位任务分析拆解出数字技能与专业技能的交叉点，在招聘时进行清晰描述。例如，字节跳动在招聘算法工程师时，不仅要求应聘者具备扎实的算法基础，还明确标明需要熟练掌握 Python、TensorFlow 等数字技术工具，以满足公司在人工智能领域的业务需求。

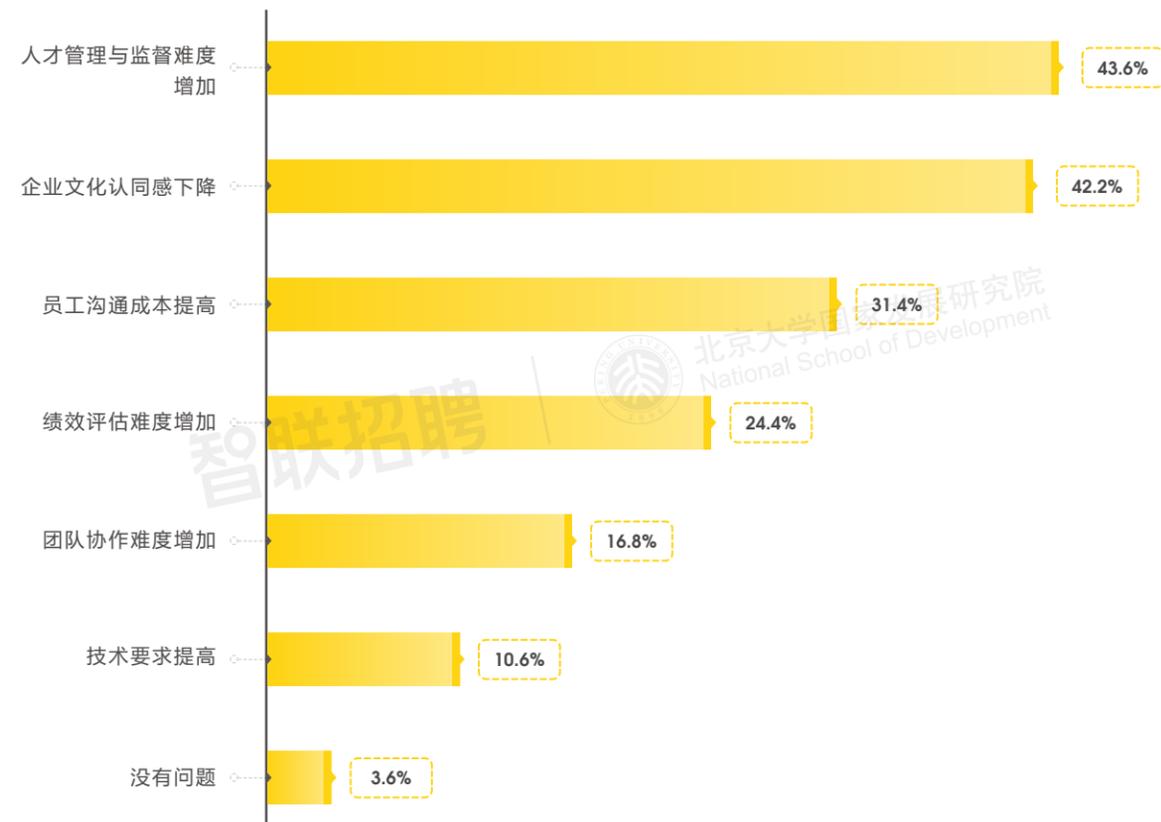
**人才选拔层面**，企业需主动创新人才选拔模式，包括在招聘环节设计专门的场景考察候选人的软技能，如通过小组讨论观察候选人在多元化团队中的沟通、协作和领导能力；以及使用数字化测评工具全面评估候选人的能力和潜力，如通过智联招聘游戏化脑力测验考察候选人综合能力等。

**人才培养层面**，企业有必要突破传统的“讲师+学员”模式，以全新思维尝试能力培训方式，如释放个体知识潜能，为整体赋能。例如，谷歌在内部成立“Google 人互学会”（Googler2Googler，简称 G2G），成员各自发挥所长，主动传授知识给其他同事。开设的课程各式各样，有跳舞课、缴税课、进阶谈判课、个人理财课等，与工作相关度不等，但有助于员工之间加强沟通联系，转换工作思维，激发灵感创造。

## 建设未来工作场景的管理挑战与建议

混合办公模式下，员工办公地点分散，管理监督、文化建设难度增加。智联招聘调研数据显示，43.6%的受访企业认为实施混合办公中遇到的主要问题是“人才管理与监督难度增加”，居各选项首位。为解决这一问题，企业可引入数字化系统（如 Workday 等），使 HR 能够实时跟踪员工的工作进度、任务完成情况等，并通过设定明确的工作目标和关键绩效指标（KPI），确保员工工作高效推进。

图 18：企业实施混合办公中遇到的主要问题



数据来源：智联招聘

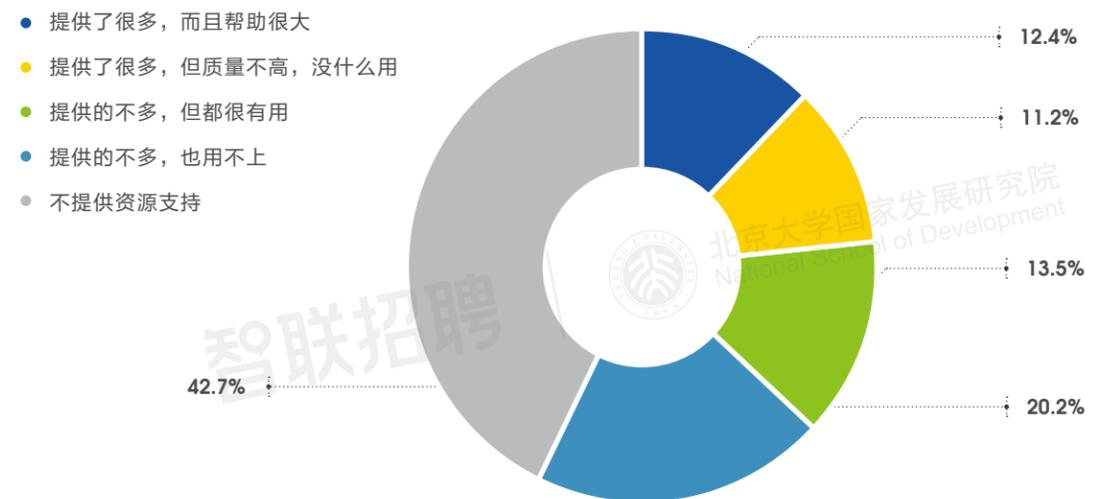
灵活用工人员调配效率挑战明显，如制造业用工高峰期，HR 深陷“招工难”困局。企业可建立分级灵活人才池。例如，与人力资源平台协作建立灵活用工“三级人才蓄水池”，一级为可自由调用的签约自由职业者，二级为提前培养的合作院校实习生，三级为能够按项目激活的中高端灵活人员。通过“三级人才蓄水池”，HR 得以及时组建项目团队。

适己职场建设中，调研数据显示，“缺乏足够的资源和预算”（39.3%）和“领导支持力度小”（34.6%）是企业推行反内卷举措时遇到的主要困难。对此，企业需重新审视资源分配策略，优先保障相关投入；同时，建立 HR 与管理层的定期沟通机制，通过展示反内卷措施的积极作用，争取管理层支持。这种基于事实的沟通方式，能让反内卷举措获得更多资源，确保有效实施。

## HR 职能进化挑战与建议

HR 正在积极拥抱 AI 变革。智联招聘去年底的一项调研数据显示，42.7%的受访 HR 已经或计划学习 AI 工具使用能力。但是，企业在 AI 转型上的支持不足，制约了 HR 部门的数字化进程，42.7%的受访 HR 表示企业并没有为其学习与使用 AI 提供资源支持，20.2%表示“提供的不多，也用不上”，11.2%认为企业“提供了很多，但质量不高，没什么用”。企业需要补齐这一空缺，一方面为 HR 提供丰富且有效的学习资源，如在线学习平台的账号、专业书籍、行业报告等，并提供系统的 AI 基础知识培训、开展与工作相关的 AI 应用培训等。另一方面，企业也可以将 AI 工具应用能力纳入 HR 的绩效考核指标，对积极学习和有效应用 AI 工具的 HR 给予绩效奖励或提供更多的职业发展机会，进一步激发其学习动力。

图 19：HR 认为企业是否为其学习与使用 AI 提供了充足的资源与奖励



数据来源：智联招聘

战略型 HR 需要具备丰富的战略管理知识，包括行业分析、竞争战略制定等，与 HR 知识储备存在较大鸿沟。在培训中，企业也需要提供包括战略管理、数据分析、业务知识等方面的培训，帮助他们提升战略层面的专业技能。不容忽视的是，HR 日常工作繁忙，专门用于学习的时间精力有限。这需要企业根据 HR 的工作任务和学习计划，合理调整工作安排，为 HR 留出一定时间用于学习，确保自我提升与日常工作不冲突。

HR 向业务部门下沉也可能出现业务同事支持和理解不够、HR 与业务成员权力边界模糊、协作过程不畅等阻碍。企业需要开展双向培训，为 HR 输送业务知识，向业务部门宣贯 HR 在人才选拔、培养、激励等方面对业务的支持作用，提升业务部门对 HR 的认知。权责管理上，企业应当制定详细的 HR 与业务部门职责清单，明确在人员管理、业务决策等方面的权力和责任，避免职责不清和权力冲突。设立 HR 和业务部门成员共同参与的跨部门联合项目很有必要，这有助于双方增进了解信任，提高协作能力。

# 未来展望与风险预警

展望未来，人力资源将继续推动组织进化。在技术创新和战略转型的双重驱动下，HR 将迎来新的发展机遇，人才管理更加精准，工作模式持续创新，HR 职能不断升级。这些变革将共同打造更具创新力和适应性的组织。企业如果能够抓住这些趋势，就有机会通过人才优势赢得竞争优势。

但同时也要看到，未来充满挑战。技术发展带来数据隐私和算法偏见等伦理问题，政策法规变化要求企业更灵活应对，代际差异和文化冲突考验组织凝聚力。面对这些挑战，HR 需要与企业内外各方协作，建立全面的风险预警和应对机制。通过敏锐洞察和果断行动，在复杂多变的环境中把握主动权，护航组织可持续发展。

智联招聘



北京大学国家发展研究院  
National School of Development

官方网站  
[www.zhaopin.com](http://www.zhaopin.com)

联系方式  
[zp-marketing@group.zhaopin.com.cn](mailto:zp-marketing@group.zhaopin.com.cn)



智联招聘企业版



智联招聘HR公会



智联研究院