



SAP 报告 | 公开资料

当前五大人力资源趋势 及 HR 行动指南

特别提醒



行业交流分享群

分享：可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

交流：求职、找人、找资源、找供应商



客服



交流群



免责声明

第三方声明：本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

侵权处理承诺：如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理



引言

每年，[SAP SuccessFactors \[HR 云\]](#) 解决方案部门的 HR 研究专家都会开展研究，探索企业面临的主要人力资源和劳动力趋势，并与 HR 团队分享我们的观点，让他们更清晰地认识到在帮助企业应对这些趋势时应考虑哪些事项。为了全面了解 2025 年 HR 领域最具影响力的重要趋势，今年我们汇总并整合了来自 40 家全球及地区权威商业媒体的数据，这些机构根据各自的研究和数据提出了 254 项 HR 趋势和预测。然后，我们通过使用内容分析法对趋势样本进行研究，最终得出了本报告中提到的五个关键主题或者说是“元趋势”。

往年，我们通常基于心理学专业视角，在报告中对每个趋势提出针对性的评述与批判性分析，但今年我们采取了一种新的做法，那就是基于我们的原创应用研究成果，将一些数据点和洞察整合到报告中，从而让观点更加有据可循。如需了解本报告引用的研究和样本，请参阅第 [20](#) 页。接下来，我们将详细介绍每种趋势的现状和未来走向，同时还会提供一些数据速览，让今年的趋势报告更加科学严谨。



2025 年趋势：HR 闪耀之年

在过去几年中，HR 一直是人力资源趋势的主题，关注重点通常是 HR 职能部门如何实现转型，重塑组织结构、角色职责和技能，从而满足企业的新需求。今年，虽然 HR 转型仍将继续，但在所有趋势数据中，关于 HR 转型的预测并无新颖之处，不足以构成一个独立的趋势，而只是一如既往地强调 HR 需要提升分析能力，以及持续呼吁 HR 在高层决策中赢得一席之地。

那么，这会对 HR 在今年人力资源趋势中的地位产生什么影响？难道我们认为，今年 HR 在趋势中的重要性和相关性将有所降低？但事实恰恰相反，我们坚信 HR 职能部门将发挥关键作用。为什么会出现这种情况？了解了今年的趋势后，答案就会不言而喻。员工敬业度危机、人工智能（AI）应用、员工技能、多元化、公平性、包容性和归属感（DEI&B）以及混合工作模式，这些看似常谈常新的话题如今都已处于关键转折点，需要 HR 部门的引导和管理，比如，扭转令人担忧的趋势、将愿景与期望转化为现实、审慎引导具有争议性政策的落地实施。

诚然，这些趋势处于不同的成熟阶段，并将沿着不同的轨迹发展。因此，HR 部门在帮助企业应对和把握这些趋势时需要扮演的角色也会有所不同。我们将这些趋势分成了两部分，以对应 HR 部门在应对趋势时将扮演的双重角色。

首先，HR 将作为指挥者，负责协调整个企业的战略和相关变更管理，从而把握这些趋势带来的机遇：



其次，HR 将作为引航者，引领企业从容应对复杂多变的市场环境，排除阻力，推动政策落地，惠及所有利益相关方：



纵观今年的各项趋势，很明显，今年 HR 不再专注于自身的转型。从当前的形势来看，今年是 HR 发挥企业转型驱动力作用的一年，因为这些趋势虽然看似只是由 HR 负责解决的员工问题，实际上却是关乎企业业务战略成功实施的劳动力战略问题。可以预见，顺应这些趋势的企业（以及帮助企业实现这一切的 HR 团队）将能获得切实且显著的业务收益。

所以，现在正是 HR 大显身手的时候。在独特的时代背景下，HR 拥有得天独厚的优势，可以尽展所长，以人为本，充分发挥人力资源的潜能。试问，除了 HR，还有谁能担此重任？



第 1 部分：HR 发挥指挥者的作用

前三个趋势并非真正的人力资源趋势，而是对整个企业有着深远影响的商业趋势。针对这些趋势，企业的所有高管需要紧密协作，制定全面的战略，确保企业投入的大量时间、精力和资金能够带来丰厚的回报。对于前三个趋势，即员工敬业度危机、AI 应用和技能培养，当前的主要观点是“多并不代表好”。也就是说，并不是说企业实施更多的员工体验 (EX) 计划、更多的 AI 用例或者完全以技能为导向，就能取得成功，而是需要重点关注最重要的员工体验因素、明确最具价值的 AI 用例，以及采用量身定制的技能提升方法。HR 需要发挥指挥者的作用，巧妙地制定协调统一的战略，让每个职能部门充分发挥其独特的优势，贡献自己的力量，交付出色的成果，从而提振所有利益相关方的士气，并提高他们的满意度。

当承担这一角色时，HR 应向顶级指挥大师取经：通过强大的愿景赢得尊重、引导团队协同合作、在不断优化和迭代中实现持续精进，并具备敏锐的判断力，认识到在哪些方面“少即是多”，从而更好地服务于全局。

趋势 1：重新与员工建立联结

现状分析

去年，我们预测，员工压力、职业倦怠和敬业度危机将迫使企业采取行动，修复员工与高层领导之间的信任和关系。但从今年的趋势来看，这种修复未能实现。不仅去年的压力因素没有解决，包括企业内部对政策和人事决策存在争议、宏观经济和社会政治压力以及对高层领导的信任危机等，而且这些压力因素还出现了新变化。这种叠加效应导致我们只能宣布，员工与领导层和企业之间的联结出现危机。

确切地说，相比员工工作不投入以及“静默辞职”(quiet quitting)、“咖啡打卡”(coffee badging)等相对消极的行为，我们目前讨论的问题更为严峻。如果这些问题得不到解决，我们预计员工将会实施更极端且更具破坏性的反生产行为，以此来应对压力、进行报复或重获掌控权，包括故意延误交付成果、隐瞒重要信息，甚至采取法律行动。这些行为不仅会导致法律和财务后果，还会影响公司文化，因为它们会逐渐被员工视为正常行为，并进一步融入员工的日常习惯和对企业的认知中。因此，企业需要开始努力重新与员工建立联结，并将其视为关乎企业生存的紧迫任务，而不是认为这只是无关紧要的情绪问题，会随着时间的推移自行消失。



趋势解读

1. 企业领导者必须坚定不移地积极履行他们在“心理契约”中的义务。

“心理契约”是指雇主与员工之间就基本的相互义务达成的非书面协议：员工将努力工作，满足公司的期望，而雇主将为员工提供所需的资源、公平的报酬以及良好的待遇。这听起来可能很简单，我们的研究表明事实确实如此。当被问及哪些因素最影响工作体验时，员工表示，身体和心理安全、幸福感、公平薪酬以及管理者沟通这些基本因素最为重要，超过了职业发展、技能培养、意义感和目的感、弹性工作制等因素。这一发现表明，领导者如果优先确保 100% 满足这些“必要”的需求，然后再聚焦锦上添花的因素，将会实现更大的成功，发挥更大的影响力。

这是因为要建立良好的心理契约关系，企业需要了解员工的基本需求，更重要的是，切实满足这些需求。以员工倾听为例：员工调查中涵盖的主题和问题，实际上是企业在向员工传递高层领导关注的重点。比如，你会不会询问员工对最近的合规培训或刚刚宣布的组织变更的看法？如果想要直接评估员工疏离感并找出主要原因，倾听可以成为领导者修复这种联结并建立心理契约的有效方式。但如果你选择回避那些可能比较困难或棘手（但员工非常关注）的问题，或者花时间询问一些你并非一心想要解决的问题，势必会让员工觉得你并没有在积极履行心理契约。因此，领导者需要学会走出舒适区；敢于直面尖锐问题，并利用这些信息重建员工信任，否则，就要做好员工同样“撕毁契约”的心理准备。

2. 管理者将被视为员工深陷疏离感困境时的救生索。

“员工离职是因为管理者，而不是公司”，这是大家耳熟能详的一句话，但如今是否仍然成立呢？根据我们的研究数据，管理者确实是影响员工整体工作体验的最重要因素。不过，今年趋势中提到的导致员工疏离并最终离职的争议性行为，如强制性重返办公室 (RTO)、无休止的组织重组和大规模裁员，均超出了管理者的控制范围。这就使得管理者处于两难的境地，不仅要应对这些行为带来的后果，还要作为团队成员的坚强后盾，支持和安抚好所有成员，帮助他们应对这些变化带来的影响。而且，毋庸置疑，面对这种不确定性和疏离感，员工今年将比以往任何时候都更加需要管理者的支持和安抚。事实上，我们的研究也表明，在员工看来，“关心和关怀团队成员”是管理者最重要的行为（甚至比“沟通和影响”或“促进员工成长和发展”更重要）。HR 团队可以通过以下方式支持管理者发挥这一关键作用，与产生工作疏离感的员工重新建立联结：为他们提供机会培养共情式倾听能力；为他们提供必要的资源，帮助他们向团队成员清晰地传达公司决策背后的原因；为他们搭建反馈渠道，让他们能够直接收集反馈，将员工的诉求传达给公司。

数据速览

■ 57% 的员工认为，除非公司进行重大变革，否则他们的倦怠状况不会改善。

■ 41% 的员工认为，公司领导者将赚钱作为首要目标，而不是留住员工。

■ 仅 8% 的组织领导者能够基于数据了解员工工作疏离感带来的负面影响，并表示他们会将员工情绪数据与业务成果联系起来。



趋势 2：AI 应用从技术狂热走向价值落地

现状分析

今年，早期采用 AI 技术的企业开始真正拥抱 AI 时代，对 AI 的采用正从试点项目和实验阶段过渡到大规模企业级部署。企业的关注点正在从简单易行的用例转向多维度的复杂用例，甚至是 AI 智能体这样的突破性创新成果。虽然我们尚不清楚今年 AI 智能体将在多大程度上落地，但可以肯定的是，与往年相比，企业（和供应商）今年需要更加有力地证明 AI 解决方案的价值。对于尚未制定 AI 战略的企业而言，计算 AI 的投资回报率可以促使他们明确自身的优先事项。如果不充分考虑自身的 AI 价值驱动因素，企业可能会过于关注短期的成本节约或时间节约，而忽视更具战略性的长期成果，比如创新。

趋势解读

1. 企业将聚焦他们采用 AI 的关键价值驱动因素，明确真正的优先事项。

当被问及期望 AI 带来哪些成果（或采用 AI 的价值驱动因素）时，受访的 HR 和 IT 专业人员列出了各种目标，如提高效率和生产力、改善员工体验、提升数据质量、支持 HR 和其他业务负责人制定更明智的决策等。但是，就价值驱动因素而言，并非越多越好。事实上，企业在投资 AI 时，如果不清楚想要实现什么目标，只会使决策变得复杂，降低 AI 投资的回报，并导致技术架构支离破碎。企业要想在下一阶段的 AI 投资中获得成功，必须做到以下几点：

1

考虑企业的业务战略和用户的独特需求，明确主要的价值驱动因素

2

基于这些价值驱动因素对用例进行优先排序，确保高采用率

3

使用这些价值驱动因素作为衡量标准，评估 AI 计划的成效

这种做法还将促使企业思考一些关键问题：究竟以人为本，还是利润至上？如果 AI 应用能提升员工体验但不会改善财务指标，企业是否仍应投资？反之，如果 AI 应用能带来经济效益但有损员工体验，企业又该如何抉择？在这些决策中，HR 将发挥关键影响力。我们的研究表明，HR 专业人员非常注重员工体验，并将其视为采用 AI 的首要价值驱动因素，而且他们也比大多数人更加清晰的认识到，关注员工福祉可以带来更好的绩效，这种连锁效应不容忽视。

2. 关于 AI 投资回报率的研究成果体系将在今年初步成型。

推测 AI 潜在影响的时代已经过去；我们现在要做的是衡量 AI 的实际影响。通过实证研究来证明 AI 的实际价值确实是一项艰巨的任务。但是，我们希望企业不要畏惧这项工作，而是要去努力获取重要洞察，这些洞察可以帮助企业针对未来的 AI 战略、优先事项和投资制定由数据驱动的决策。例如，在过去一年里，我们的研究团队就与多家客户合作开展了这类业务影响研究；而且我们的早期研究表明，通过使用 AI 技术处理以下任务，可以节省大量时间：



59%

HR 自助服务



66%

创建职位描述



71%

编写面试问题

趋势解读

通过开展此次研究，我们清晰地认识到以下三点：

- 关于 AI 影响的研究领域一片空白，但也不必望而生畏。到目前为止，衡量企业 AI 投资回报的可靠研究仍寥寥无几。由于缺乏现成的研究成果，企业和研究人员只能摸索着自己开展研究。但是，ROI 研究的概念对企业或 HR 部门来说并不陌生。虽然 AI 投资回报率研究需要一些独特的考量，但 HR 部门已经具备许多必要的技能：预判新计划或技术对企业及员工的影响；评估实施效果；以及根据评估结果提出优化建议。所以，我们呼吁企业及 HR 团队发挥现有优势，立即开始行动。
- AI 的影响通常并非简单直接或普遍适用。确切地说，并不是所有组织和员工都能从 AI 技术中获得同等的益处。AI 和成效之间的关系通常比较复杂，需要衡量和分析那些会改变统计关系强度或性质的附加因素（称为“调节变量”）。例如，你可能会发现使用 AI 可以提高生产力，但这只适用于当前绩效欠佳的员工；又或者 AI 可以节省员工时间，但这仅限于某些特定的任务或不熟悉任务的新员工。但是，企业不能因为这种复杂性就放弃采用 AI 解决方案。事实上，了解导致 AI 能或不能实现预期成效的情境因素，能够为企业提供许多宝贵的洞察，帮助企业更准确地制定 AI 投资决策，并通过优化提高采用率和影响力。对此，我们呼吁企业及 HR 团队积极面对这些复杂性，从中汲取经验教训，并立即采取行动。
- AI 技术日新月异，相关研究也要与时俱进。AI 创新和迭代的节奏越来越快，这进一步增加了研究其影响的难度，尤其是企业可能需要在多个时间点采集数据或重复验证先前研究。有时你会发现，初步研究可能表明 AI 的影响甚微，但随着技术功能日渐成熟以及采集的数据越来越多，AI 的影响会变得更加明显或显著。因此，我们呼吁企业及 HR 团队不仅要着手开展 AI 影响研究，还要长期坚持下去。

虽然我们提出了明确的行动号召，但你不必孤军奋战。我们建议企业让 AI 供应商负责支持甚至主导关于 AI 影响的研究。对企业而言，了解自身投资的价值至关重要；而对供应商而言，有效展示其解决方案的价值也至为关键。





趋势解读

- 企业会发现，领导者和员工使用 AI 的目标存在冲突。

毫无疑问，AI 能够显著提升工作效率。我们的研究表明，通过使用 AI 工具，58% 的员工节省了工作时间，平均节省 31 分钟。而“节省时间”也是员工使用 AI 的首要价值驱动因素。从表面上看，员工和企业对利用 AI 节省时间抱有同样的期望和期待。

然而，进一步深入探究就会发现，两者之间存在一些令人不安的差异。企业领导者希望员工将使用 AI 节省下来的时间用于完成更多的工作，这也是为什么领导者常常表示希望利用 AI 提升生产力。但员工却有不同的看法。在今年的趋势中，员工产生工作疏离感的原因是职业倦怠和压力，所以一些员工认为这些时间理应由自己支配。事实上，根据我们的研究，46% 的员工认为他们在工作中使用 AI 工具节省的时间属于自己，而不是企业。如果员工认为自己已经为企业付出了很多的时间和精力，企业却没有履行心理契约（参见[趋势 1：重新与员工建立联结](#)），那么这些员工认为理应回部分时间支配权的想法也就不足为奇了。

企业如果不能认识到并主动解决这种分歧，就会面临信任危机和劳资冲突。毫无疑问，这一问题的紧迫性不容小觑。虽然我们的数据表明，目前员工使用 AI 每天仅节省约半小时，但我们预计，随着 AI 带来的效率倍增，节省的时间只会不断增加。面对领导者期望提高生产力、员工期望赢得更多个人时间的情形，HR 部门需要在两者之间进行调和。在这个过程中，对于员工如何支配节省下来的时间，例如提升技能或者做他们认为有意义的事情，只要对企业有益，企业都应该持开放态度，而不是一味地要求员工完成更多工作。简而言之，关于企业希望员工如何利用新赢得的时间，以及他们对员工生产力的期望是否会因使用 AI 而发生变化，企业都需要与员工进行明确的沟通。

数据速览

- 如果需要将使用 AI 节省下来的时间重新分配到其他工作活动，员工表示他们最有可能将这些时间用于：
 - 改进现有的工作成果
 - 完成他们之前无暇顾及的工作
 - 执行更多他们认为有意义的工作任务
 - 提升工作相关的技能或知识
- 57% 的员工表示，他们公司没有与他们就 AI 对其工作的影响进行沟通。



趋势 3：把握平衡，促进技能提升

现状分析

阅读文章[“当今热门 HR 趋势的三大要点：实施以技能为导向的人才管理”](#)，深入了解我们对这一趋势的看法！

今年的 HR 趋势再次凸显出企业普遍面临技能缺口问题，而之所以出现这一现象，部分原因在于 AI 快速发展，企业都需要提升这方面的技能。我们看到，很多企业都在呼吁 HR 部门采取以下行动：

1

采用以技能为导向的招聘方式，更精准地从外部市场寻找并获得所需的技能人才

2

营造更浓厚的学习文化，打造有意义的学习体验，鼓励内部员工培养和提升技能

3

帮助员工强化“人类特有技能”，培养区别于 AI 的差异化优势

然而，这些呼吁的出发点虽然很好，但都遗漏了关键的一环。我们认为，要想在技能提升方面取得实质性进展，企业今年需要实现更好的平衡。企业必须认识到：“以技能为导向”并不意味着完全依赖技能；要想激发员工动力，让他们积极提升自身技能，需要从内在和外在两方面着手；善用人类独有的认知能力去理解 AI 的技术变革与进步，确保能够灵活应变，这或许是企业应对未来挑战的最佳“防御”方式。

趋势解读

1. “以技能为导向” 将不再是（唯一的）目标。

在今年的 HR 趋势中，“以技能为导向的招聘”等实践引起了广泛关注。但是，我们的研究成果也为企业敲响了一记警钟：对许多企业而言，其终极目标并非是采用完全以技能为导向的策略，事实上也不应该如此。

仅 34% 的受访企业表示，他们希望最终采用完全以技能为导向的方法

而 63% 的受访企业表示，他们希望在制定决策时，只是将技能数据作为参考信息之一

员工和管理者一致认为，制定 HR 决策时，虽然需要优先考虑技能，但也不能只考虑技能。我们的调研数据显示，对于决策时需要考虑的因素，员工和管理者认为比较平衡的比例是：技能占比 70%，其他标准占比 30%。

毫无疑问，以技能为导向的做法能够带来重要的积极成果。员工表示，如果企业基于技能制定决策，他们将会获得更出色的体验，更好地完成工作，更积极地学习新技能。但问题是，完全以技能为导向来评定员工是否会有潜在的负面影响？是否会降低员工对工作的认同感？我们都知道，这种认同感与员工的满意度和幸福感息息相关。如果员工发现自己被企业录用仅仅是因为具备某项技能，而不是其所拥有的其他重要特质（例如性格、价值观、兴趣爱好等），他们会不会觉得难以融入新的团队与文化，或者失去充分发挥自身价值的动力？未来，企业将需要审慎权衡这些风险与收益，找到适合自身的技能管理方法，并认识到对企业内的每个职能部门甚至每个角色而言，“正确”的技能管理方法可能都会大相径庭。

为此，我们开发了 [SAP SuccessFactors 技能框架](#) 来帮助企业实现这一目标。该框架提供了四种将技能融入 HR 实践的方法，即技能默认型 (skills-implied)、技能包含型 (skills-included)、技能主导型 (skills-led) 和技能导向型 (skills-based)，并列出了相应的关键考虑因素和使能技术示例。从基于 AI 的技能架构，到技能提取和智能推断功能，技术已经取得突飞猛进的发展。相较于几年前，如今实施技能战略的成功率远超 HR 从业者的想象。因此，是时候顺应趋势采取行动了！



趋势解读

2. 薪酬将成为技能提升的一项激励因素。

我们的研究结果表明，员工之所以不愿意学习更多与工作相关的技能，是因为 1) 缺少经济激励；2) 缺乏认可；3) 没有时间学习。事实上，在去年的 HR 趋势报告中，我们曾提出一个问题：仅仅依靠持续倡导更浓厚的学习文化和呼吁员工培养成长型思维，能否切实激发员工提升自身技能的动力，进而真正弥合企业的技能缺口？为此，我们曾建议企业不妨考虑对提升自身技能的员工进行经济奖励。但是，从今年的 HR 趋势来看，这种理念尚未形成广泛共识。我们调查了数十家企业及 2,200 多名员工，收集了他们对技能导向的薪酬模式的看法，其结果或许能揭示其中的缘由。

尽管受访员工对“按员工拥有或习得的技能支付薪酬”的观点表示高度赞同，但大多数受访企业仍对此持极为谨慎的态度。其中一个主要原因是，企业担心员工掌握新技能并拿到奖励后会跳槽到竞争对手公司。如果根据技能一次性发放奖金或给予年度绩效加薪，企业确实可能会面临此类风险。但是，通过为获得技能的员工提供限制性股票单位 (RSU) 等留住激励，企业就可以有效规避此类风险。这样，企业既可以为员工提供学习新技能的激励，又不用担心员工跳槽，因为员工必须留在企业任职才能兑现奖励。

3. 人类技能与技术技能将从“非此即彼”转向“两者兼顾”。

在今年的 HR 趋势中，一个重要的主题是：在日益科技化的 AI 赋能时代，人类技能对于员工变得愈发重要，例如受访企业和员工提到的批判性思维、沟通能力和情商等。员工将要求企业明确哪些人类技能最受欢迎，并提供相应的学习和发展机会，帮助员工提升这些能力。对 HR 专业人员而言，这种对人类技能的需求为他们提供了一个良好的机会，他们可以专注于培养那些既属于 HR 核心能力、又能持续在 AI 赋能的职场中创造价值的技能，例如领导力、道德判断能力和风险管理能力。

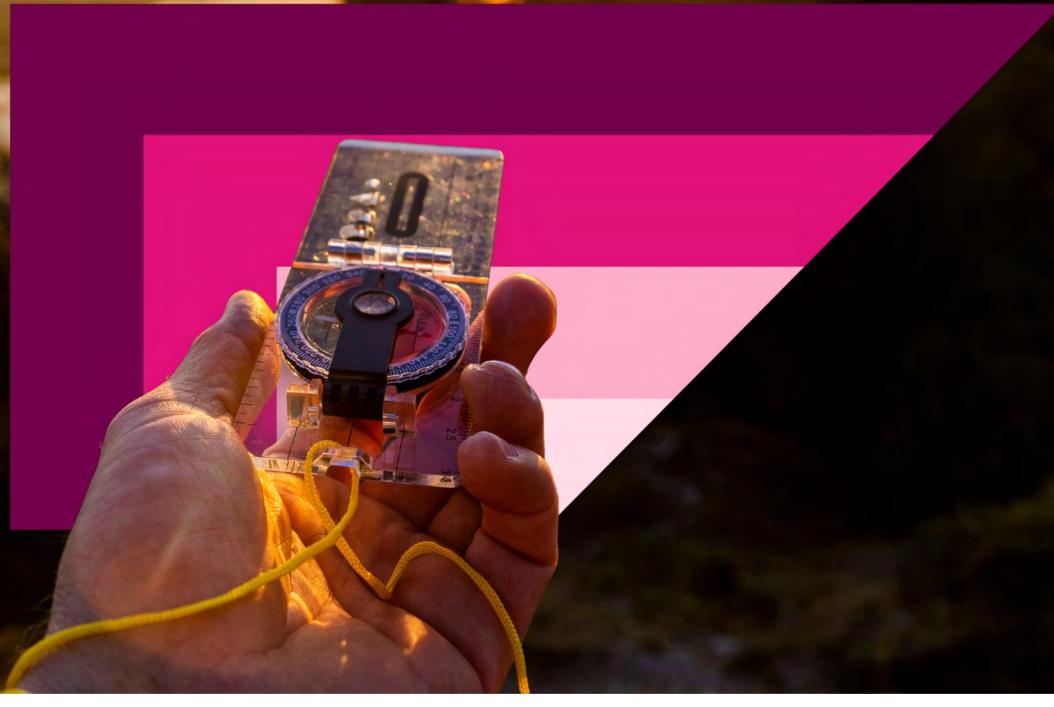
但是，我们也要思考一个问题：人类技能的概念从某种程度上来说是否会不断发生变化？毕竟，随着 AI 工具日益普及，并能够胜任诸多任务，例如，参与客户服务互动、根据受众调整措辞语气等，我们又如何能继续将沟通能力视为人类独有的技能。未来，AI 只会越来越擅长模拟人类特质。因此，无论是员工还是 HR 部门，都不能忽视提升 AI 技能的重要性。另外，他们还必须确保自己具备使用 AI 所需的技术技能和知识。与此同时，也有人认为 AI 技能本身也在不断变化。以提示词工程为例，这项技能目前正炙手可热，但热度还能维持多久？AI 技术势必会继续向前发展，未来将不再需要精心设计的提示词就能理解人类意图。为此，我们强烈建议 HR 优先培养支撑各种技术技能的 AI 素养（包括 HR 部门自身和企业全体员工），并将其作为一种长期成功战略。根据我们的研究，员工最希望通过正式学习（例如培训或认证）来掌握 AI 素养的核心能力，包括：理解 AI 相关概念；了解如何利用 AI 工具实现目标；具备辨别 AI 工具生成内容的能力；能够评估使用 AI 的局限性与机遇；以及能够在决定使用 AI 时考虑相关道德因素。

数据速览

70% 的管理者认为，AI 技术对于制定以技能为导向的决策较为重要或非常重要。

57% 的员工表示，如果知道公司以技能为导向制定决策，他们会更愿意学习新技能。

与 AI 素养较高的人相比，AI 素养低的人对在工作中使用 AI 感到焦虑的可能性高 6 倍，感到恐惧的可能性高 7 倍，感到苦恼的可能性高 8 倍。



第 2 部分：HR 发挥引航员的作用

今年年初，以下两大 HR 趋势便呈现出相似的发展态势。截至目前，大多数企业的领导团队已经通过制定政策决策，在 DEI&B 战略投资和混合办公方面表明了立场，那些尚未明确表态的公司也将很快做出选择。而每一项政策颁布后，企业内外都会出现不一样的声音，他们会根据自己的判断，确定政策带来的是正面还是负面影响，然后对政策表示反对或拥护。这种情况下，HR 部门需要负责协调领导者、员工和公众情绪的冲突，并明确政策实施途径，确保在尽可能降低风险的同时充分提高收益。HR 部门需要发挥“引航员”的作用，巧妙驾驭这些趋势的下一波激流，最终带领公司和员工安全抵达彼岸。

当承担这一角色时，HR 部门不妨向最优秀的引航员学习：精研航道；向船长推荐路线并指出各种方案的利弊；使用数据持续为决策提供指导；懂得在行程中规避风险。



趋势 4：DEI&B 战略投资的进与退

现状分析

在我们的年度分析中，多元、平等、包容和归属感 (DEI&B) 一直是人力资源和劳动力趋势的热门话题。许多企业早已明确相关目标和优先事项，并且在减少决策偏见、提供平等机会、提高薪酬公平性以及构建更具包容性的文化等方面取得了显著进展。然而，也有部分企业由于难以找到合适的干预措施和资源来实现目标，导致进展有限甚至停滞不前，从而陷入失望和迷茫。但今年的趋势数据显示，受多重因素的影响，比如政府政策调整（尤其是在美国¹）、激进投资者施压、诉讼案件频发以及员工和消费者强烈反对等，这项“稳步推进”的议题陷入了“争议漩涡”。如今，企业态度两极分化。一些企业始终坚守目标，不断探索“如何做得更好”；还有一些企业则计划撤资，并开始质疑“是否要继续”。简而言之，企业正在表明 DEI&B 立场，未来将取决于他们的选择：坚持既定方向甚至加码投入，还是撤资、缩减规模，或转为非公开运作。

¹[Ending Illegal Discrimination and Restoring Merit-Based Opportunity \(终止非法歧视，恢复择优录取机会\)](#)
(2025 年 1 月 21 日签署的第 14173 号行政命令)



趋势解读

1. 大多数企业将继续推进 DEI&B 战略投资，部分企业甚至会加大投入。

尽管舆论热议不断，但最新研究表明，大多数企业今年仍将维持甚至增加对 DEI&B 的投入。这是因为虽然舆论观点纷纭，但有充分的证据表明，多元的员工队伍、公平的制度和包容的文化有利于企业发展。重视这些成果的企业更有可能实现业务目标、提高客户满意度并增强创新能力。可以预见的是，理解这一点的企业将在今年趋势数据揭示的重点领域追加投资，其中包括打造多代际员工队伍，完善家庭友好政策，提升神经多样性包容性和数字无障碍体验。

2. 有些企业会回避 DEI&B 目标，但其表现各有不同。

企业的 DEI&B 战略调整绝非简单的“全盘保留”或“彻底裁撤”二元选择。实际上，有些企业确实会采取激进策略：直接砍掉该领域的预算和人员配置，从企业宣传中删除任何相关价值观表述，以及废除为实现既定目标而在整个企业推行的政策和实践。

然而，我们预计还有一些企业会选择缩小关注范围。部分企业会调整 DEI&B 战略重心，仅聚焦该议题的心理层面，即全员包容与归属感培养，而取消侧重人口统计学特征的公平与多元化计划。企业可能试图通过这种方式使其策略更易于接受，但由于缺乏政策与实践的结构性变革，实际成效恐微乎其微。有些企业则可能走向另一个极端：仅仅满足同工同酬等法规要求，除此之外不再作为。鉴于各国法规现状差异明显且预计未来会不断变化，要根据不断变化的目标调整战略，并非易事。无论如何，采取收缩策略的企业须清醒地认识到：唯有多维施策，方能带来有意义且持久的影响。若缺乏实质成效，无论是管理层还是员工，都会质疑这种缩小关注范围的做法是否值得。

最后，我们已经看到并预计会有更多企业将 DEI&B 工作转入非公开运作模式，即裁撤专门的 DEI&B 资源和宣传团队，将人才管理实践深度融入业务运营（而非依赖独立部门运作），并通过这种方式达成战略目标。这种做法带来的价值完全取决于企业采取这些举措的真实意图。有些企业将对此类举措进行话语重构以规避公众审查；还有一些企业则借此机会将包容与机会平等的价值观系统性地融入所有业务实践和决策之中，而这正是包括我们在内的支持者长期以来所倡导的、能够真正推动实质性变革的发展途径。



趋势解读

3. 从长远来看，坚定推进 DEI&B 战略将重塑企业文化，但具体如何重塑尚未可知。

根据组织心理学中的“吸引—选择—流失”理论，人才会被契合自身价值观的企业所吸引，企业也会根据价值观的契合度筛选人才，而当价值观出现分歧时，员工就会选择离开。这表明，随着企业新倡导的 DEI&B 价值观逐步固化，认同这些价值观的员工更愿意加入并留任，从而导致企业文化趋于同质化；长此以往，具有不同的 DEI&B 价值观和实践的企业之间，文化鸿沟将日益加深。

然而，当前劳动力市场趋势显示，相比过去，员工主动离开不如意的工作环境的可能性较小，相反，即使工作不开心，他们也会选择继续留任。由此可以预见，对企业 DEI&B 战略不满的员工将会发起自下而上的文化重塑行动，这些草根实践既体现其个人价值观，又与企业现行方针形成鲜明对立。即使没有正式项目或资源支持，员工个人或团队也可能自主调整对 DEI&B 话题的重视程度，在企业内部培养亚文化生态，这样就会导致整体企业文化的一致性降低，碎片化程度加深。

4. 企业间差异化的 DEI&B 战略为验证其价值提供了宝贵数据。

当前企业的 DEI&B 投资决策分化，是否投资、投资规模及重点投资领域都存在明显差异，这种局面恰恰为深入研究相关投资和决策的实际影响创造了理想条件。以跨企业研究为例，这类研究能够清楚揭示 DEI&B 的战略定位、投资和优先级设置如何影响以下关键指标：人才库规模与结构、录用接受率、员工推荐率、员工敬业度及流失率等。这些指标反映了企业的员工价值主张。随着企业的 DEI&B 立场日益公开化，联动研究甚至可以深入分析政策决策对客户和消费者行为的影响。毕竟，当前关于 DEI&B 战略带来正面和负面影响的假设与预测层出不穷。何不趁今年将这些猜想转化为可验证的假设，让数据自己发声？

数据速览

■ 81% 的员工更愿意为重视 DEI&B 的企业工作。

■ 23% 的员工预计未来一年自己在公司的归属感将会降低。

■ 41% 的员工认为企业当前对多元、包容企业文化的投入力度适中，33% 认为投入不足，26% 则认为投入过度。



趋势 5：混合办公“跟不跟”

现状分析

去年的趋势数据显示，企业从远程办公模式逐渐转向一周五天坐班制；此后，各大企业接连不断地推行强制性重返办公室(RTO)政策，更是进一步佐证了这一趋势。然而与此同时，仍有众多企业坚持（甚至扩展）混合或远程办公策略，通过优先保障员工自主权、工作生活平衡及个性化需求，吸引和留住顶尖人才。无论如何，既然企业已明确员工办公地点政策，下一步就是要验证策略是否达成预期目标，并基于研究结果判断是否或者如何进一步调整策略。

趋势解读

1. 选择推行 RTO 政策的企业将在今年验证其决策是否有效。

迄今为止，研究普遍表明，混合办公模式下的员工个体表现优于纯现场办公或纯远程办公模式。然而，关于 RTO 政策的深层假设与预期效果，仍存在巨大争议。企业常以“提升企业和创新力”为由要求员工返岗办公。这些目标真的实现了吗？抵触强制返岗政策的员工正通过请愿、威胁离职等方式表达不满。这些员工会真的离职吗？这对未来人才吸引将产生怎样的影响？我们认为，下一阶段的混合办公研究应聚焦于：随着新的、明确的办公室政策的制定和实施，企业文化、创新力、人才保留率等组织管理指标如何随时间变化。鉴于验证这些假设的方法相对简单（例如在员工调研中增加文化评估项，对比实行 RTO 前后的人才保留数据），HR 部门完全有能力主导这一验证过程，量化评估企业策略带来的得失。我们更期待此类研究成果能够实现跨组织知识共享，将当前关于“哪些公司选择了何种策略以及人们对此的感受”的热议，升级为基于证据与商业价值的理性对话。毕竟，决策已定，下一步就是检验成效。

2. 选择混合或远程办公模式的企业将进一步深化实践，将自主性作为核心价值渗透到工作设计的其他维度。

心理学中的“工作特征模型”指出，员工岗位的核心特征会塑造其职场心理体验，进而影响工作成果。数十年的研究表明，自主性（五大关键工作特征之一）能使员工对工作成果产生更强责任感，从而提升工作动力、绩效与满意度。如今，那些在办公地点政策中强调员工自主性的企业，正迎来提升员工自主性的绝佳机遇。例如，赋予员工自主权的一个有效途径就是，通过所谓的“工作重塑”，允许员工自主决定工作内容或方式。给予员工更多的工作掌控权不仅能激发其积极性，还会让他们感受到组织对他们的信任，进而增强他们对组织的信任。这种相互的信任将成为帮助员工成长和应对现代职场压力的重要支撑。

数据速览

■ 认为工作安排“非常灵活”的员工中，**50%** 表示企业的混合办公政策降低了他们的离职倾向。

■ **67%** 的员工认为，试图严格控制工作时间与场所的企业已跟不上时代。

■ **54%** 的员工愿意为了获得更灵活的工作时间和地点安排而接受较低的薪资。

本报告引用的统计数据和结论均源自我们 HR 研究专家团队主导的专项研究。

AI x HR think tank: The future of HR in the age of AI
(AI 与人力资源智库: 人工智能时代的人力资源未来展望)

(即将发布的观点报告)。基于与来自 14 家 SAP 客户的 14 名全球 HR 领导者开展的 4 场焦点小组讨论。

Building a culture of lifelong learning
(营造终身学习文化)

研究报告。 基于对来自 52 家 SAP 客户的 1,470 名员工开展的问卷调查, 以及与来自这些企业的 92 名学习发展负责人进行的 33 场焦点小组讨论。

Four approaches to a skills-based talent management strategy

(灵活采用四种方法, 实行技能导向型人才管理策略)

研究报告。 基于对来自 SAP 客户的 9,432 名员工的问卷调查, 以及与来自这些企业的 278 名 HR 负责人的访谈。

HR's guide to enterprise AI adoption: Strategies for AI governance and workforce engagement

(HR 的企业 AI 采用指南: 实施有效战略, 提升 AI 治理水平和员工参与度)

研究报告。 基于对来自 52 家 SAP 客户的 2,610 名管理人员和 1,413 名员工开展的问卷调查, 以及与来自这些企业的 79 位 HR 和 IT 专业人员的访谈。

HR's guide to improving AI literacy and AI readiness across the business

(HR 指南: 提升整个企业的 AI 素养和就绪度)

研究报告。 基于对来自 52 家 SAP 客户的 2,610 名管理人员和 1,413 名员工的问卷调查, 以及与来自这些企业的 79 位 HR 和 IT 专业人员的访谈。

Improving the experience of every employee

(提升每一位员工的体验)

战略手册。 基于对来自 SAP 客户的 2,110 名员工的问卷调查, 以及与来自这些企业的 62 位 HR、IT 和员工体验负责人的访谈。

Quantifying the business impact of AI
(量化 AI 的业务影响)

(即将发布的报告)。基于来自 2 家 SAP 客户的 41 名员工的纵向数据。

Six best practices to prepare people managers for today and tomorrow

(立足当下, 面向未来: 采用六大卓越实践, 培养优秀的团队管理者)

研究报告。 基于对来自 SAP 客户的 731 名管理人员和 716 名员工的问卷调查, 以及与来自这些企业的 31 位 HR 专业人员的访谈。

Skills-based hiring: Changing mindsets and assessing the timeline

(技能导向型招聘: 转变思维模式, 评估招聘时间表)

信息图。 基于对来自 SAP 客户的 2,269 名员工的问卷调查。

Winning the race for skills with skills-based pay
(采用基于技能的薪酬模式, 打赢人才争夺战)

信息图。 基于对来自 SAP 客户的 1,389 名管理人员和 880 名员工的问卷调查, 以及与来自这些企业的 49 位招聘和人才管理负责人的访谈。

数据基于对 1,758 名员工和 2,272 名管理者的问卷调查, 调查结果尚未公布。

SAP SuccessFactors [HR 云] 解决方案如何帮助企业应对 2025 年的 HR 趋势

趋势 1：重新与员工建立联结

- SAP SuccessFactors Performance & Goals [绩效与目标云]：在企业、团队和个人层面设定明确且富有意义的目标，确保整个企业步调一致，同时借助活动跟踪与持续反馈，促进管理者与员工之间的持续对话。
- SAP SuccessFactors Compensation [薪酬激励云]：通过在组织内执行薪酬策略并进行集中监督，同时赋能管理者利用 AI 辅助的薪酬洞察开展数据驱动的对话，就员工薪酬制定明智的决策。

趋势 2：AI 应用从技术狂热走向价值落地

- SAP SuccessFactors HCM 套件：在整个员工服务周期内，借助 AI 功能，帮助员工、管理者和 HR 团队以更高效、更智慧和更具创新性的方式开展工作。这些功能包括用于奖励和表彰流程的 AI 辅助写作，以及 AI 辅助的职业洞察、AI 生成的面试问题和 AI 驱动的职位推荐。
- AI 智能副驾 Joule：为员工提供高效的 AI 智能副驾，这款工具能够简化 HR 任务，显示相关信息，在 SAP SuccessFactors HCM 中提供操作指引，以及跨整个 SAP Business Suite 实现互联。

趋势 3：把握平衡，促进技能提升

- SAP SuccessFactors Career and Talent Development：利用智能化的通用技能框架，根据员工发展产品组合中捕获的员工技能和能力信息以及业务需求，将员工与相关机会（短期任务、导师、新角色等）关联起来，从而高效识别和培养合适的技能。
- SAP SuccessFactors Learning [学习管理云]：借助 AI 提升个性化学习体验，帮助员工快速发现并发展所需技能，并随时随地提供相关学习内容。
- SAP SuccessFactors Recruiting [招聘管理云]：利用基于 AI 的技能导向型职位推荐、技能匹配和 AI 辅助的求职者筛选功能，吸引、招募和聘用具备未来所需技能的合适人才。
- SAP SuccessFactors Performance & Goals [绩效与目标云]：通过绩效周期内的技能评估、评分与比对功能，赋能管理者清晰洞察团队优势及待改进领域。利用技能推断功能，基于持续的绩效管理数据，包括员工反馈、成就和活动等数据，挖掘隐藏的技能，确保所有员工的技能档案动态更新。

特别提醒



行业交流分享群

分享：可获取人资行业的报告、方案及其他学习资源，上新群内通知

交流：求职、找人、找资源、找供应商



客服



交流群



免责声明

第三方声明：本报告所有内容（数据/观点/结论）整理于网络公开渠道，均不代表我司立场，我司不承担其准确性、完整性担保责任。

侵权处理承诺：如报告内容涉嫌侵权，请立即联系客服微信，我司将在核实后第一时间清理相关内容并配合处理



SAP SuccessFactors [HR 云] 解决方案如何帮助企业应对 2025 年的 HR 趋势

趋势 4：DEI&B 战略投资的进与退

- SAP Business Data Cloud：全面了解整个员工队伍，轻松获取整个企业的劳动力洞察，从而制定更明智的人力管理决策和业务决策。
- SAP SuccessFactors Recruiting：充分利用 AI 功能，实施技能导向型招聘，包括 AI 增强的职位描述、AI 生成的面试问题以及求职者筛选过程中 AI 辅助的技能匹配功能。
- SAP SuccessFactors Career and Talent Development：为员工提供平等的职业发展和晋升机会，以及根据其技能、兴趣和目标量身定制的 AI 驱动的职业建议，帮助员工掌控自己的职业发展。

趋势 5：混合办公 “跟不跟”

- SAP SuccessFactors Employee Central [核心人事云]：通过实时视图掌握所有员工的类型、工作地点和工作模式，全面了解企业的人员构成，包括传统的分层组织结构和非传统的基于项目的灵活敏捷团队。
- SAP SuccessFactors Time Tracking [工时追踪]：为员工提供多种选项来完成日常 HR 任务，比如通过台式机、移动设备或 Microsoft Teams 进行上下班打卡，让员工无论工作地点和时间如何，都能轻松采用混合工作模式。
- SAP SuccessFactors HCM：通过将 HR 数据与任务集成至 Microsoft Teams 等协作应用，帮助员工在工作流程中快速完成 HR 任务，实现办公室与远程办公环境的无缝切换。