

驱动指数级绩效增长： 重构人机关系方程式



简介： 唯有指数级绩效增长， 方能制胜未来

2026年，随着组织持续在不确定的环境中谋求增长，变革节奏加快、波动频率加剧的趋势或将愈发显著。然而，面对日趋成熟的市场格局、全球化竞争态势、行业颠覆者加速涌现以及各类风险持续攀升等多重挑战，组织在价值创造、敏捷性与生产力提升等方面的突破难度日益加大。为了保持竞争力，组织需要在业务的方方面面都发挥到极致。

指数级绩效增长不仅至关重要，更关乎存亡。

无论是领导者、HR专业人士还是员工，均承受着日益增长的压力——亟需通过全面提升敏捷性、生产力、运营效率与业务影响力，驱动经济绩效实现指数级跃升。然而，本年度《全球人才趋势报告》揭示了一个关键矛盾：一方面，领导者们正努力地优化流程、提升效率以增强短期绩效；另一方面，投资者则更倾向于青睐具备AI深度赋能、数字化优先文化，并能持续交付稳健业绩的企业。遗憾的是，上述两个目标均可能因核心人才供给不足，以及HR部门仍处于孤立自身、与业务重点脱节的状态而受阻。

为实现指数级、可持续的绩效增长，组织必须即刻行动，有针对性地重新设计工作、流程和运营模式，构建一个能够给所有利益相关方带来价值的组织体系。当下正是大胆采取行动的好时机。那些积极拥抱变革、充分释放“人机协同”潜能的企业，将赢得显著领先优势；而固步自封者终将被淘汰出局。

《全球人才趋势报告》基于对约12,000名参调者（包括核心高管、HR领导者、投资者和员工）的调查，揭示了四大趋势，这些趋势构成领导者重构人机关系方程的重要杠杆：



重塑“以人为本”的竞争优势：

单靠AI技术驱动远不足以构建可持续优势；必须坚持以人为本的根本原则，重新设计工作模式，并培育以技能洞察为基石、AI深度赋能的组织文化。



转化洞察为影响力：

前瞻性人才管理是应对不确定性的最优风险治理策略——它使领导者得以依托对员工行为、能力与发展诉求的深度洞察，实现未雨绸缪与动态调优。



重新定义共赢的契约价值：

为了推动增长并争夺稀缺人才，必须重新定义雇佣关系，以确保双方均获得投资回报、互利共赢。



开启HR新纪元：

HR部门须突破传统内部服务定位，以战略视野和外部对标思维重构职能架构。其未来核心价值在于赋能整个组织，而非局限于部门自身的流程优化或效率提升。

这些趋势共同勾勒出一条从局部试点走向有针对性、规模化转型的路径——这条路径不仅能带来指数级可持续的绩效增长，更能将AI打造为人类转化洞察为影响力的倍增器，同时将人才相关风险全面纳入企业整体风险管理体系，加以识别和管理。

高级领导者的关键洞察

1. 在人机共存的时代,核心高管和HR领导者在提升绩效因素的观点方面存在错位。

尽管核心高管们专注于围绕AI重新设计工作并加强员工分析能力,但HR领导者却在组织转型最为关键的阶段,陷入战略方向与业务需求脱节的困境。

2026年HR优先事项¹

1. 改善员工体验/员工价值主张来吸引和留用顶尖人才
2. 围绕技能设计人才流程
3. 推行新的HR技术或优化现有平台

核心高管认为将于2026年带来最高投资回报的主要HR计划²

1. 结合AI和自动化重新设计工作
2. 提升HR分析能力
3. 提升人机融合领导力

2. 有针对性地重新设计工作是实现人机协同持续高效表现的关键因素。

核心高管和投资者将“结合AI和自动化重新设计工作”视为核心价值驱动力,但仅有少数领导者认为现有员工队伍有能力融合人类与AI。

63%

的核心高管认为“结合AI和自动化重新设计工作”是能带来最高投资回报的HR计划。

仅32%

的核心高管认为基于现有员工队伍,能设计并实现人机能力的最优组合。

¹ (在22项中排名前3)

² (在22项中排名前3)

3. 人才稀缺风险或将制约增长雄心

技能短缺将使组织更难驱动绩效增长。在AI赋能的世界中，带来竞争优势的是人才，而非技术。

54%

的核心高管表示，人才稀缺是影响人力规划的首要宏观驱动因素。

59%

的HR领导者表示，难以吸引具备关键数字技能的人才，是2026年企业面临的首要劳动力挑战。

4. 核心高管们正在筹划近期的组织设计变革

几乎所有组织都将在未来两年内经历重大的设计变革，其中包括与AI相关的人员缩减。

98%

的核心高管计划在未来两年内进行组织设计变革。

99%

的核心高管预计，AI将导致未来两年内至少出现一定程度的人员缩减。

5. 人才洞察正成为一项关键的差异化因素——但差距依然显著

投资者和核心高管将“提升HR分析能力”列为能带来最高投资回报的两大优先事项之一，但HR部门的表现却未能达到预期。

相比于其他公司核心高管，高增长公司³的核心高管认为基于人才洞察采取行动与基于财务洞察采取行动同等重要的可能性是其两倍。

57%

的核心高管认为“提升HR分析能力”是2026年最能带来投资回报的优先事项。

27%

的核心高管表示其HR部门能有效地就人力资本风险和机遇提供建议。

³ 高增长公司：参调者自报业务增长率超过10%；低增长公司：自报增长率低于3%。

6. 员工蓬勃发展水平骤降, 正在威胁生产力

一支因担忧AI取代工作岗位、警惕AI资源获取不公平而普遍感到倦怠的员工队伍, 难以实现指数级可持续的绩效增长。

44%

2026年的员工蓬勃发展水平

66%

2024年的员工蓬勃发展水平

35% 的员工表示, 如果他们感到在获取AI工具或培训机会方面处于不利地位, 他们可能考虑离职。

7. HR转型刻不容缓

很少有企业表示已建立深度融入业务的战略HR职能, 且多数参调者预计HR与IT部门将在不久的将来合并。HR转型势在必行。

8% 的核心高管认为HR目前已经是一个深度融入业务的战略职能

拥有深度融入业务的HR职能的企业报告称:

拥有更强的韧性:

76%

的核心高管表示其业务具有韧性并能抵御意外冲击, 而在全体参调者中, 持此看法的组织比例仅有62%

拥有更强的人才竞争力:

78%

的核心高管表示其组织在争夺顶尖人才方面处于有利地位, 而在全体参调者中, 持此看法的组织比例仅有62%

56% 的HR领导者期望将HR和IT部门合并

在人机协同时代, 人才风险即业务风险

核心高管对发展前景仍持悲观态度:57%的参调者预测未来十年将面临严峻且动荡的市场环境⁴。虚假信息泛滥、地缘政治冲突加剧等新兴风险持续涌现,进一步放大了本已脆弱多变的市场格局所固有的不确定性。在此背景下,企业必须平衡长期战略规划与短期运营需求——换言之,既要维持日常运营又要推动企业转型——但81%的核心高管坦言其企业领导者难以兼顾这两方面⁵。

2025年调研数据显示,核心高管普遍将人才相关因素视为制约业务增长的首要短期风险:具体体现为员工队伍在技能再培训与能力升级方面滞后,难以及时适配持续演进的消费者需求、快速迭代的商业模式以及颠覆性新技术的规模化应用⁶。至2026年,人才议题持续位居企业领导层战略议程的核心位置:核心高管们表示,人才稀缺已成为影响企业级人才规划的首要社会与经济因素;紧随其后的是数字化加速,以及不断变化的宏观经济因素,例如去全球化趋势及关税政策调整。

4 世界经济论坛。《2026年全球风险报告》。参见链接:

https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf

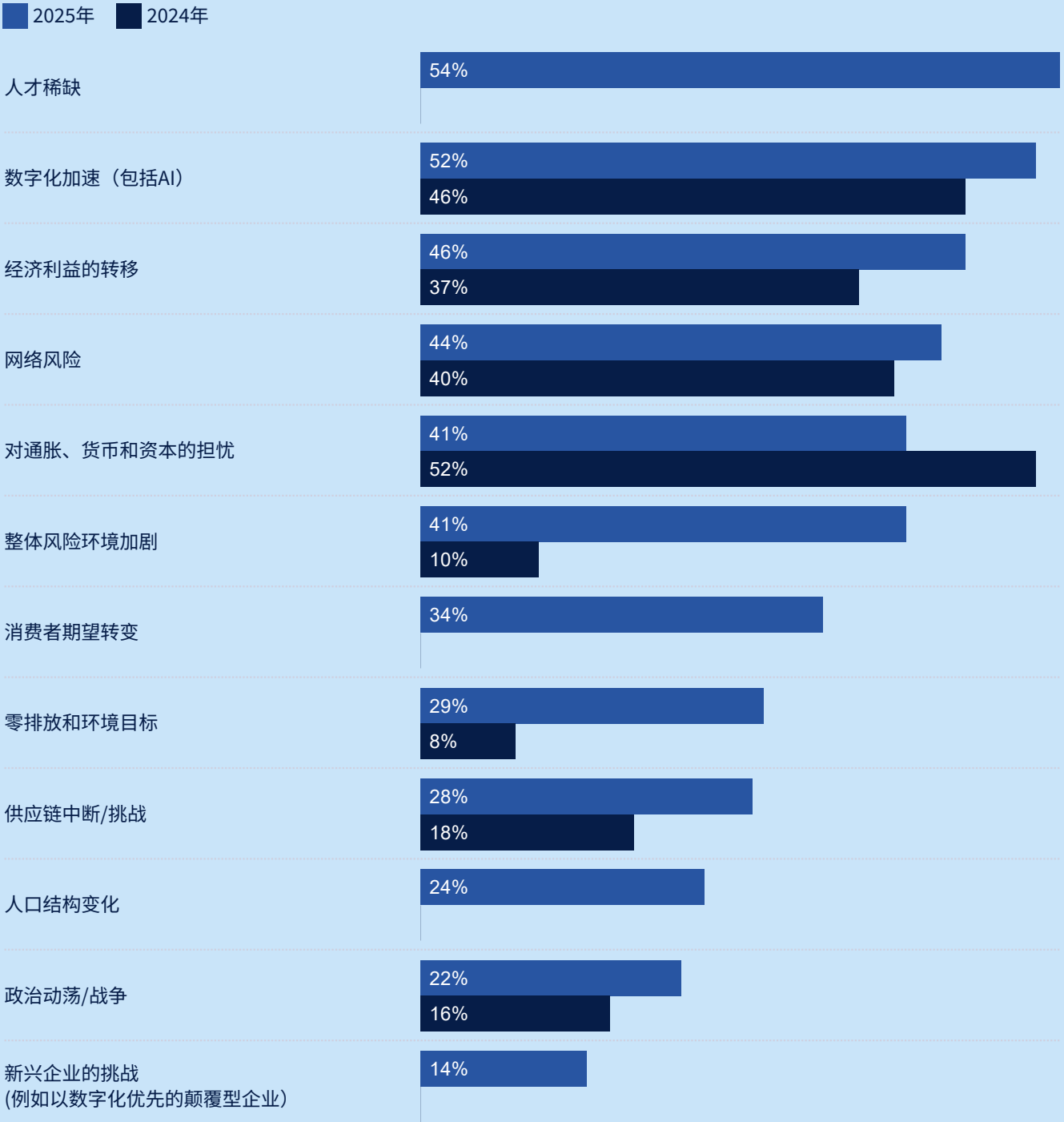
5 美世《2025年核心高管展望研究:有针对性地投资》。参见链接:

<https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/global/attachments/pdf-2025-mercerexecutive-outlook.pdf>

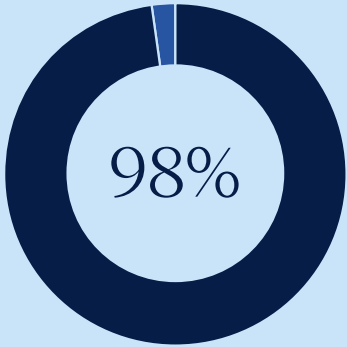
6 美世《2025年核心高管展望研究:有针对性地投资》。参见链接:

<https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/global/attachments/pdf-2025-mercerexecutive-outlook.pdf>

核心高管视角下影响人力规划的宏观因素



在社会与宏观经济因素冲击和数字化加速的背景下,几乎所有核心高管都在筹划组织设计变革;关键在于如何确保这些变革真正提升组织的敏捷性与生产力,推动指数级可持续的绩效增长,而非仅取得短期的效率提升。



98%的核心高管计划在未来两年内进行组织设计变革

简化汇报关系(例如,逐步取消矩阵结构)

集中化治理

55%

创建自组织团队

49%

组织扁平化(例如,减少层级)

44%

将支持职能转为共享服务

44%

创建跨传统职能运作的流动性/敏捷团队

42%

通过内部人才市场创建更灵活的工作模式,以强化传统的岗位制组织结构

38%

转向矩阵式设计(例如,双线或多线汇报)

37%

转向客户导向型设计(例如,按照面向企业、消费者、教育者客群划分)

36%

增强本地/基层决策与管控权

35%

转向事业部设计(例如,按产品或地域划分)

33%

转向职能型设计(例如,按制造、IT、市场营销划分)

32%

转向模块化设计(例如,业务单元聚焦于特定流程)

31%

转向网络化设计(例如,联动内外部生态协作)

29%

将AI智能体与人才统一纳入同一条职能线进行管理与汇报

28%

有针对性地重新设计工作

面向AI驱动的未来,2026年的关键词是“针对性”。在一个由机器赋能的世界里,企业必须重新设计组织体系和工作模式,从而在持续提升业务影响力的同时,释放人类潜能。大多数核心高管认为,结合AI和自动化重新设计工作,是潜在投资回报最高的优先事项。今年,企业必须推动AI应用从局部、渐进式的试点探索,全面升级为聚焦关键场景、可规模化落地的深度整合;同时,必须同步加强员工能力建设与角色转型支持,确保组织整体与技术演进同频共振。现在正是付诸实践的关键时刻。

领导者、HR与员工之间的认知与目标错位可能制约可持续增长

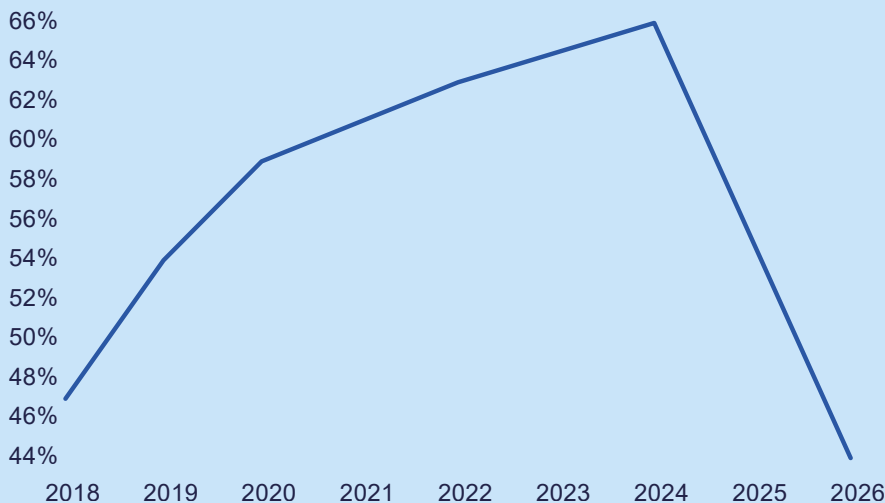
要实现并持续维持指数级绩效增长,企业必须持续推进快速、大规模的组织转型——然而,利益相关方之间存在的战略脱节,不仅可能阻碍增长进程,还可能进一步加剧员工的职业倦怠与不满情绪。

领导者正迫切追求生产力提升,投资者也期望看到对AI投资的回报——但如果没有一支蓬勃发展的员工队伍以及支持持续革新的组织体系,这两个目标都将无法实现。

今年,员工在工作中的蓬勃发展水平(定义为在健康、财富和职业生涯三方面的繁荣程度)创下了自2018年《全球人才趋势报告》引入这一衡量指标以来的历史新低。倦怠、缺乏内驱力的员工无法支撑可持续的变革议程;任何仅依赖技术部署所获得的短期生产力提升,是难以为继的。真正的指数级绩效增长,并非源于对人力资本的过度压榨,而在于构建一个以AI为赋能引擎、以人才科学与数据洞察为底层支撑的人性化组织体系,让员工在追求业务成果的过程中得以蓬勃发展。

员工的蓬勃发展水平大幅下降

您在多大程度上感觉自己在工作中蓬勃发展？



尽管核心高管和投资者普遍期望借助AI驱动业务增长，但HR部门尚未将AI对岗位职能、组织结构及人才能力所带来的系统性影响纳入优先事项。因此，仅有8%的核心高管认为HR目前已经是一个深度融入业务的战略职能，这一结果亦在情理之中。HR部门所接收到的信号清晰而紧迫：必须即刻启动数字化与战略化转型，否则将面临被边缘化的风险——因为核心高管们已对其长期未能深度嵌入业务战略、有效支撑关键绩效目标与组织成果深感失望。

全球人才趋势研究方法

《全球人才趋势报告》是一项覆盖16个地区和16个行业的全球性调研，共约12,000人参与（包括核心高管、HR领导者、投资者及员工）。数据通过第三方实地调研机构在线问卷收集，采集周期为一个月（2025年9月至10月）。

本报告中所提及的各个参调者群体的样本数量如下：

9250名

员工

825名

核心高管

1650名

HR领导者

100名

投资者



重塑“以人为本”的竞争优势

AI已成为所有企业战略规划的核心。但实现其价值仍面临挑战：尽管企业对生成式AI投入了300-400亿美元，但麻省理工学院的研究发现95%的组织尚未获得实际回报⁷。

重新设计工作必须聚焦于岗位解构与 workflow 重构，精准识别可由AI替代、增强或颠覆的工作环节，进而重构工作方式以产生更大影响。这一再设计过程将清晰揭示哪些技能正在被淘汰，哪些新兴技能正加速涌现，从而将AI的技术优势与员工的创造力、同理心和批判性思维进行最

优结合。只有基于动态技能洞察、并以AI赋能文化为支撑，方能有针对性地采取以结果为导向的持续性人才再规划、再部署以及技能再培训，最终推动指数级可持续的绩效增长。



⁷ MIT Nanda.《生成式AI的分歧：2025年企业AI应用状况》。参见链接：
https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf

针对未来重新设计工作

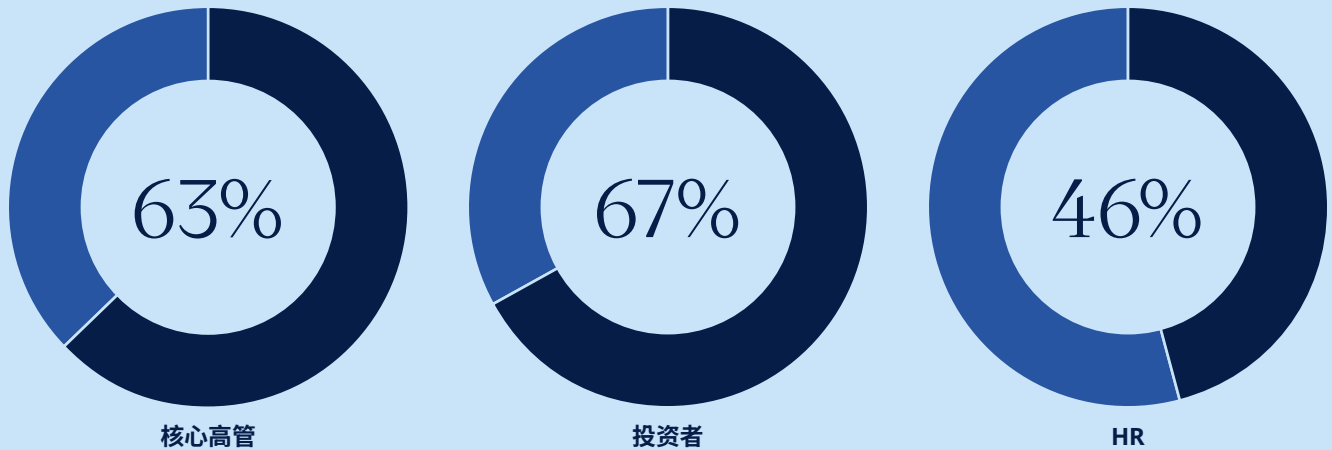
要借助AI驱动组织敏捷性、释放规模化潜力并实现指数级的绩效增长,领导者们需要将眼光放得更远,而不仅仅是停留在将AI工具普及化。相反,他们必须从“技术优先”转向“工作优先”的思维模式,通过重新设计工作来优化人机协作,同时敏锐洞察技能需求与敏捷性要求的变化。

工作不应再被框定于固定岗位、固化流程与狭隘职责之中,而应被重新定义为一个由人与机器共同响应、灵活适配的动态任务系统。关键不在于如何将技术嵌入既有工作流程以替代人力,而应从根本问题出发,明确需要完成哪些工作?在此基础上,对任务进行解构,精准识别可由AI替代、增强或颠覆的关键环节,并在此过程中审慎评估转移工作主权的风险。

AI投资回报是否能达成取决于有针对性的工作设计,而非被动的技术采纳,但领导者们似乎对此尚未形成共识。尽管核心高管认为“重新设计工作,融入AI和自动化”将在2026年带来最大的投资回报,但仅不足半数的HR领导者计划将其列为优先事项。

这表明HR部门在认知层面存在脱节,在理解“围绕AI和人类能力重新设计工作”的重要性方面存在不足,而这一领域恰恰是他们应该具有独特优势且能够发挥领导潜力的地方。工作设计必须成为组织的核心能力,HR领导者应担当起“工作架构师”的角色,引导企业、管理者和员工共同迈向新的工作范式。

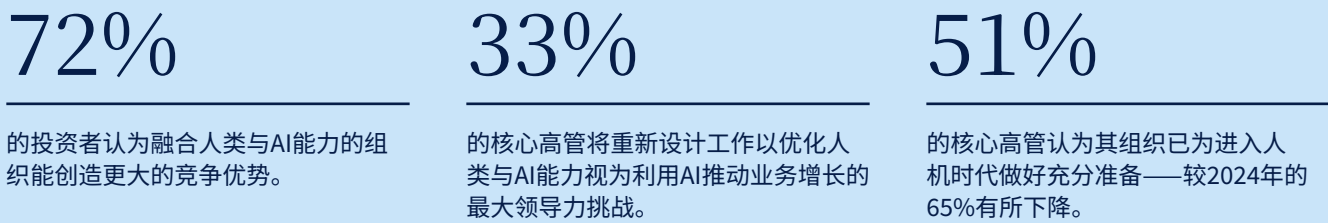
认为“重新设计工作,融入AI和自动化”是2026年HR首要任务的参调者比例:



统筹人机协作

新型运营模式能优化人机协作，实现敏捷性、生产力与创新能力的指数级增长。在机器时代增强人类能力已成为企业的一项核心竞争优势。

数字化加速将导致人员的重大变动，领导者必须确保这种变革是经过深思熟虑的，且充分理解变革可能带来的各种后果，并采取措施进行合理控制和调整。由于员工可能会感到倦怠，要想实现可持续发展就必须进行长远规划，而非一味追求短期利益。



未来在于人类与技术的协同管理，但核心高管对员工能否有效融合自身技能与机器能力缺乏信心。技术工具虽已升级，但组织思维模式与技能体系仍存在挑战。相较于2024年，认为其组织已为进入人机时代做好充分准备的核心高管人数有所减少。然而，鉴于投资者更倾向投资将AI深度嵌入工作流的组织，统筹人机协作对业务至关重要。协调人机协作已成为组织至关重要的任务。

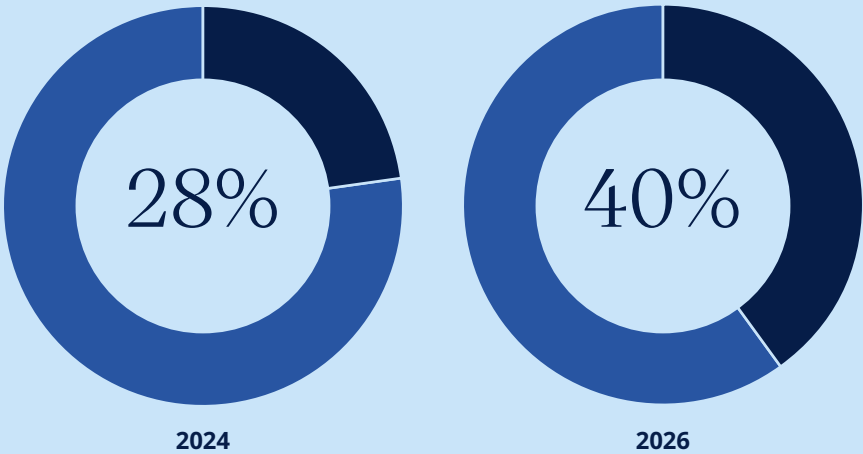
未来的工作在于人机能力的融合



构建AI赋能的文化

员工对AI可能导致失业的问题愈发担忧。若领导者不及时应对,这种焦虑将妨碍价值创造、敏捷性和生产力。他们必须构建以信任和情感支持为基础的AI赋能文化,公开透明地应对AI给员工带来的心理与情感影响,确保使用工具的公平性,并承诺持续提供技能升级与再培训的机会。

员工心声:“我对未来工作最大的担忧之一是AI导致的岗位流失”



领导者应当致力于开展透明的沟通,积极引导员工参与到工作的重新设计中,赋予他们对自身工作变化的自主权和知情权。清晰地传达有关AI能力的发展趋势及其对工作的影响的信息——包括它能做什么和不能做什么、如何替代某些任务以及辅助其他任务,以及如何创造新的工作——这将有效缓解员工焦虑并增强信心。

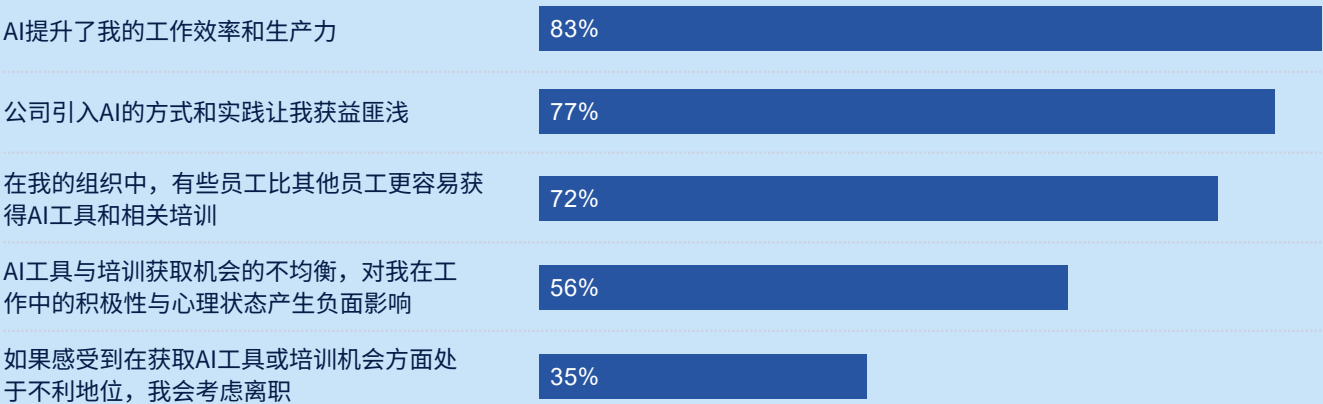
与此同时,培养AI素养的同时提升新的技术与基本素养能力(如批判性思维和创造力),能让员工更有信心,保持竞争力。投资者也意识到了培训和提升技能的必要性。

77%的投资者更倾向于投资那些承诺通过AI教育与培训赋能员工的企业。

确保公平获取

员工普遍认可AI的应用价值，认为其显著提升了个人的工作效率与生产力。然而，领导者必须审慎确保AI资源与使用机会的公平分配：若存在获取不均现象，将可能严重削弱员工士气，并降低其组织留任意愿。

生产力提升但获取机会不平等：员工对AI的感知



在经济环境持续波动的背景下，AI加剧了组织内部的不确定性。员工普遍认为领导者低估了AI对员工造成的负面情感与心理影响——而他们的担忧不无道理。

62%

的员工认为领导者低估了AI对员工造成的负面情感与心理影响。

19%

的HR领导者将AI技术所衍生的心理与情感影响纳入其数字化转型战略的整体规划。

领导者绝不能忽视AI推行过程中对“人”的影响。若忽视这一点，企业不仅将面临人才流失的风险，更会错失通过构建AI赋能文化所能带来的价值——这种文化建立在信任的基础上，激发人们积极应用AI并持续学习相关技能，最终推动AI真正成为增强人类能力的效能倍增器。

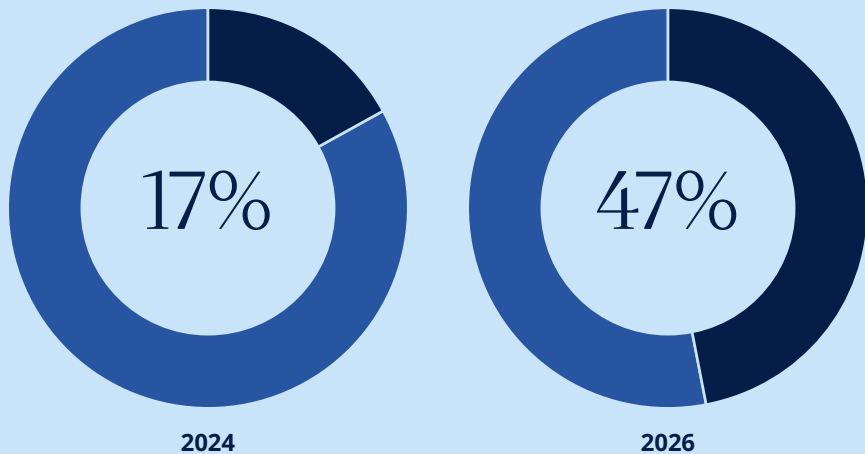
强化技能洞察

动态技能洞察(持续监测技能供需变化,并精准识别员工队伍目前技能水平与需求的差距)是以AI为核心的组织变革的基础。投资者清醒认识到AI正在以前所未有的速度和规模颠覆技能格局——员工对此也有切身体会。

随着AI智能体正在改变所需的劳动力技能,组织必须重新设计人才实践,赋能员工持续进行技能升级与再培训。但仅半数核心高管认为当前投入足以弥补未来技能差距。

员工敏锐地意识到持续提升技能以保持行业竞争力的紧迫性,甚至愿意以阶段性薪资增长为代价,换取提升技能的机会。当工作模式发生根本性变革时,技能正逐步取代岗位,成为衡量职场价值的新职场货币。

“我担心自身的技能能否保持竞争力”



拥抱动态人才与奖酬实践

培养具备未来所需技能的员工队伍需要前瞻性的人才实践。HR必须积极引领转型,从僵化的岗位层级制转为灵活的技能驱动型机制,实现人才供给与技能需求的精准匹配。尽管投资者认可这种模式的价值,但真正实现动态人才模式(即将技能和人才与业务需求相匹配)的企业目前仍属罕见。

实施技能驱动的劳动力规划与人才实践至关重要,同样关键的是,为衡量机器技能与人类技能投入资源,并着力培养能够统筹员工和AI混合团队的复合型领导力。在AI重塑技能需求格局的同时,其本身也具备革新技能洞察的潜力,有望极大提升组织的洞察水平。

97%

的投资者表示,若企业未能积极构建敏捷与技能驱动的工作模式,其投资回报将受到影响。

32%

的投资者会直接拒绝投资那些未能积极构建敏捷与技能驱动的工作模式的企业。

63%

的核心高管认为:领导者必须转而采用技能驱动型人才实践,以帮助组织为未来做好准备

重塑“以人为本”的竞争优势:给领导者的建议

- 推动核心高管与HR领导者协同制定清晰的人机协作战略,重新定义工作岗位、流程、组织架构与文化,以实现敏捷协同。从“盲目撒网”式地应用AI转向有针对性的工作设计。
- 通过建立AI赋能文化,让员工全程参与其中,提供公平的应用获取机会、透明的沟通以及情感与实践支持,以赋能所有员工参与重新设计工作。
- 通过技能视角重构人才和奖酬实践,将工作设计与人才战略深度融合,投资AI驱动的技能洞察平台,实现技能图谱的动态构建与敏捷的人才部署。
- 把学习嵌入工作流程中,将技能升级与再培训列为战略性业务重点——而非仅仅是HR的例行合规工作。
- 建立成效评估体系,用于跟踪因工作重新设计带来的生产力、人才再部署、以及其他绩效与劳动力方面的收益。在组织内部及时发布成果,以保持发展势头。

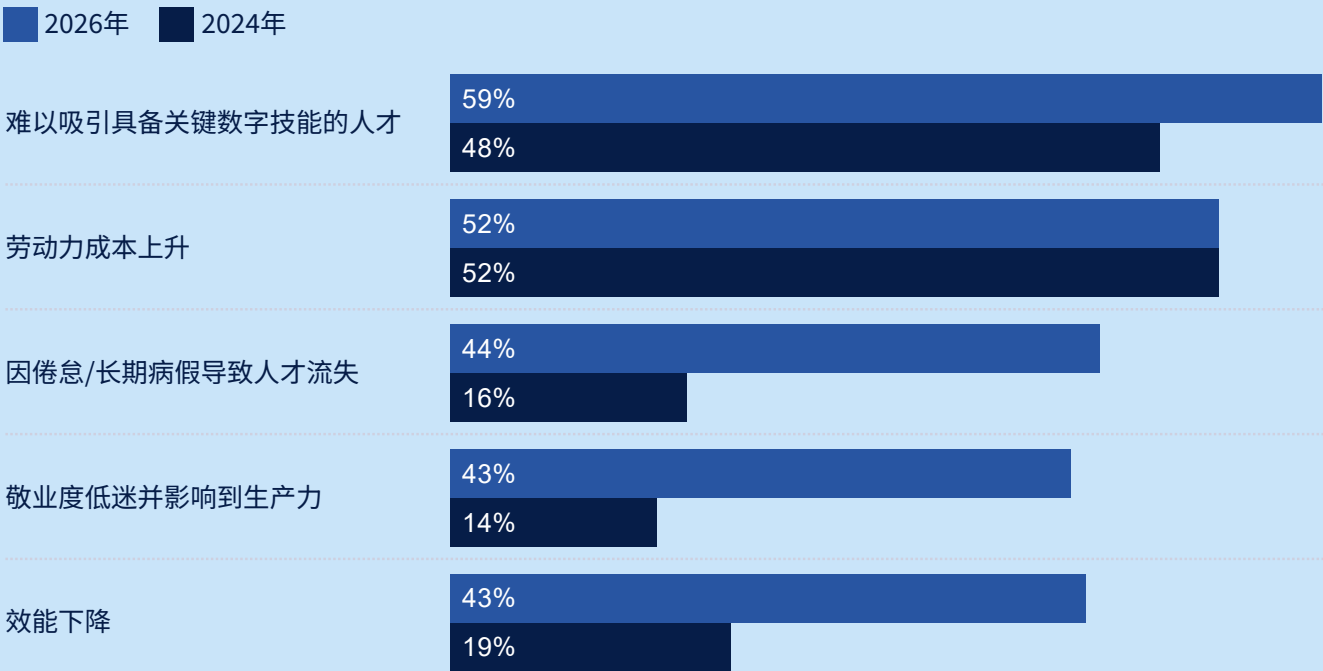
转化洞察为影响力

当领导者们专注于从AI投资中获取最大回报时，一场人才危机正悄然逼近。随着员工蓬勃发展水平急剧下降、计划离职人数日益增多，以及对AI的焦虑情绪不断加剧，员工推动绩效增长的能力正面临严峻挑战。

HR领导者预见未来将面临的人才相关挑战:技能缺口、劳动力成本上升、倦怠以及低敬业度水平。

转型依赖于人才,而不仅仅是技术。

HR:2026年企业面临的五大员工挑战



排名最低的挑战(共17项):新技术采用缓慢, 占比23%

当人才风险等同于业务风险时,人才前瞻便是最佳的风险应对策略。那些能够充分利用员工数据的企业,将能做出更快速、更明智的决策。领导者需要通过数据驱动的人才流程,确保组织架构和工作流程的重新设计能够精准执行,从而优化人才配置以驱动绩效增长,并将员工洞察转化为实际行动。

响应员工队伍信号

劳动力洞察必须紧跟不断变化的业务需求,才能支持组织以更主动、精准的方式进行自我重塑。尽管技术不断进步,许多组织仍缺乏充分挖掘劳动力洞察所需的数据整合能力与敏捷分析能力。事实上,55%的核心高管表示,其所在组织未能充分利用当前已具备的劳动力洞察。也只有少数核心高管认为他们的HR部门能有效地就人力资本风险和机遇提供建议。

员工分析能力亟待加强

76%

的投资者期望行业领先企业优先提升HR/员工分析能力,以实现最大的投资回报。

57%

的核心高管认为,提升HR/员工分析能力是 2026 年能带来最高投资回报的HR计划。

48%

的HR领导者将提升HR/员工分析能力视为 2026 年的优先事项。

27%

的核心高管认为他们的HR部门能有效地就人力资本风险和机遇提供建议。

缺乏人才洞察,领导者就无法有效进行规划。但如果组织优先关注了错误的信号,就会面临“洞察表象”的风险——即构建看似华丽的数据仪表盘,但实际影响有限。三分之二的核心高管认为,他们的组织数据只能反映最紧迫的问题,而非最重要的事项。HR团队提供的内容与核心高管需要的人才洞察存在错位,在关键的预测性决策方面,HR部门未能充分给予支持。

人才洞察的错位

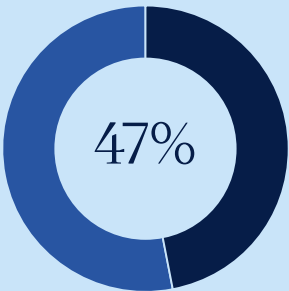
核心高管最想获得的五大人才洞察	HR团队最可能提供的五大人才洞察
1. AI/自动化应用可以带来怎样的效能提升？	1. 个人、团队、部门的效能如何？
2. AI如何改变技能的薪酬溢价并带来技能缺口？	2. 在薪酬、福利或退休方面，哪些投资能为不同的员工群体带来最大的投资回报？
3. 哪些领导力行为有助于打造蓬勃发展/敬业度水平最高的团队？	3. HR部门在满足员工需求方面的成效如何？
4. 不同的薪酬策略对业务结果有何影响？	4. HR部门在满足业务需求方面的成效如何？
5. HR部门在满足业务需求方面的成效如何？	5. (并列) 整个企业范围内薪酬不平等的程度有多严重？/ 新实施策略的采纳率如何？

借助人才洞察实现前瞻

快速而精准的行动需要强大、实时的人才洞察来支持决策和前瞻性的工作设计。但是许多组织缺乏对技能供需进行分析的洞察，更不用说获取预测性洞察了（例如，某位员工是否有倦怠的风险，或是否需要督促其拓展技能范围）。

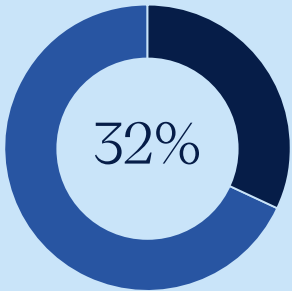
人才洞察差距

的员工认为我的公司能够识



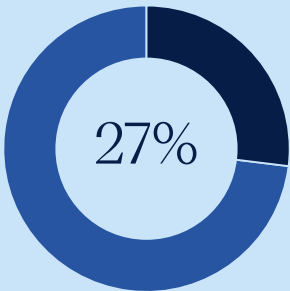
别最适合我的工作和任务。

的员工认为我的公司了解我



具备在更复杂或高级岗位上的潜力。

的员工认为我的公司对我的



行为技能有清晰的认知。

来源：员工样本

提升人才洞察水平是HR领导者2026年的重点动作之一。然而, 尽管AI能够大规模获取人才相关数据——整合实时洞察并根据业务成果进行验证——但这种做法在人才管理流程中尚未成为主流。

HR领导者计划在未来12个月内如何发展人才评估策略

改进技术技能的评估方式



引入更有效的评估工具 (如心理测评、情景模拟)



将评估数据与其他数据 (敬业度、奖酬等) 相结合



将评估洞察交给经理/领导者, 而不仅限于HR使用



整合评估供应商



将评估洞察提供给员工, 以提升协作与工作成效



利用评估数据创建员工“数字孪生”, 预测技能发展轨迹以及在新岗位上的成功概率



运用对话式AI (聊天机器人) 更充分利用现有评估数据



将评估能力引入内部, 以减少对外部供应商的依赖



没有计划在未来一年内加强我们的评估解决方案



AI在当今人才流程中的应用现状

31%

在内部人才管理中使用AI。

25%

在战略性员工队伍规划中使用AI。

25%

使用AI支持重新设计工作。

23%

在预测人才发展轨迹的模型中使用AI。

对员工队伍信号采取行动应当像对市场和金融信号采取行动一样成为一种常规操作。在高增长型企业中,这种情况已经变得非常普遍,因为这些企业将人才和业务规划紧密结合在一起。

相比于其他公司核心高管,高增长公司⁸的核心高管认为基于人才洞察采取行动与基于财务洞察采取行动同等重要的可能性是其两倍。

79%的核心高管表示,“深入洞察员工的能力水平是实现卓越表现的关键”。



⁸ 高增长公司:参调者自报业务增长率超过10%;
低增长公司:自报增长率低于3%。

推行敏捷人才实践

解决人才短缺和知识流失问题需要灵活且适应性强的人才实践,摒弃基于资历的架构,转而采用基于技能和潜力的架构。职业生涯和人才发展路径必须能够帮助员工在内部市场流动和持续的技能提升,能够随着技术的发展而不断调整步伐。

人才领域的紧迫挑战

#1

人才短缺是核心高管最担忧的劳动力问题。

99%

的核心高管表示, AI将在两年内引发部分岗位裁员。

60%

的HR领导者预计,未来两年内,其组织中11%至20%的员工将因AI而需要被重新分配岗位或进行技能再培训。

40%

的员工计划在未来 12 个月内离开其所在组织。

如此大规模的人才梯队断层意味着,精准识别合适人才并加速培养其成长,从未像现在这样对业务至关重要。然而,在大多数组织中,传统人才管理流程仍显滞后,效能不足。



以技能为驱动的机制转型进展滞后于实际需求

47%

的核心高管表示,人才洞察系统有助于人才的招聘,而非帮助员工成长。

35%

的HR领导者认为,人才数据能够让他们迅速识别谁最适合某个岗位或任务。

46%

的员工表示,职业晋升往往基于资历,而非技能。

30%

的组织拥有内部人才市场。

仅有26%

的员工表示横向调动在他们的组织中很普遍。

组织必须将AI驱动的人才流动置于战略优先地位,在工作流程中嵌入技能培养机制(其中,体验式学习在缩小技能差距方面最为有效),并构建清晰的学习路径。一切审慎有效的人才举措,均须以对组织当前能力图谱与未来能力需求的精准洞察为前提。敏捷性高的公司更有可能认为他们的人才管理流程能够识别出真正的未来领导者,而不仅仅是当下的高绩效者。

以技能为核心驱动力的动态人才实践要求领导者成为人才的培养者和输出者,而非固守本位、囤积人才。横向岗位流动缺位,往往是那些过度聚焦短期业绩、忽视战略性技能长期培育的组织所呈现的典型症状。随着业务战略与人才战略日益深度融合,通过短期项目和灵活的岗位调动来促进内部流动性已成为企业亟需推进的关键任务。

重新定义领导力蓝图

在复杂多变的环境中,领导者需同时应对看似矛盾的挑战:既要进行长期投资以谋发展,又要追求短期效率以提升效能;既要构建以数字化为核心的企业文化,又要以同理心引领团队。实现这一目标,要求领导者具备智商(IQ)、情商(EQ)与数商(DQ)的有机融合。随着企业规划迈向AI驱动的未来,能否有效激发员工接受并适应新的工作方式,将成为决定企业成败的关键因素。

领导力发展:第一道防线

83%

的投资者表示,在市场动荡时期,由具有高度适应性和韧性的核心高管所领导的组织将超越同行。

#1

核心高管们认为,领导层的支持和以身作则是推动转型的第一动力。

40%

的员工表示,拥有一位指明清晰方向的领导者有助于他们在工作中蓬勃发展(2024年比例为21%)。

#4

鼓舞人心且值得信赖的领导者是人们留在当前雇主公司的五大原因之一(排名第4, 2024年排名第11位)。

37%

然而,只有37%的HR领导者认为他们高潜力人才识别和继任计划行之有效。

提升数字素养

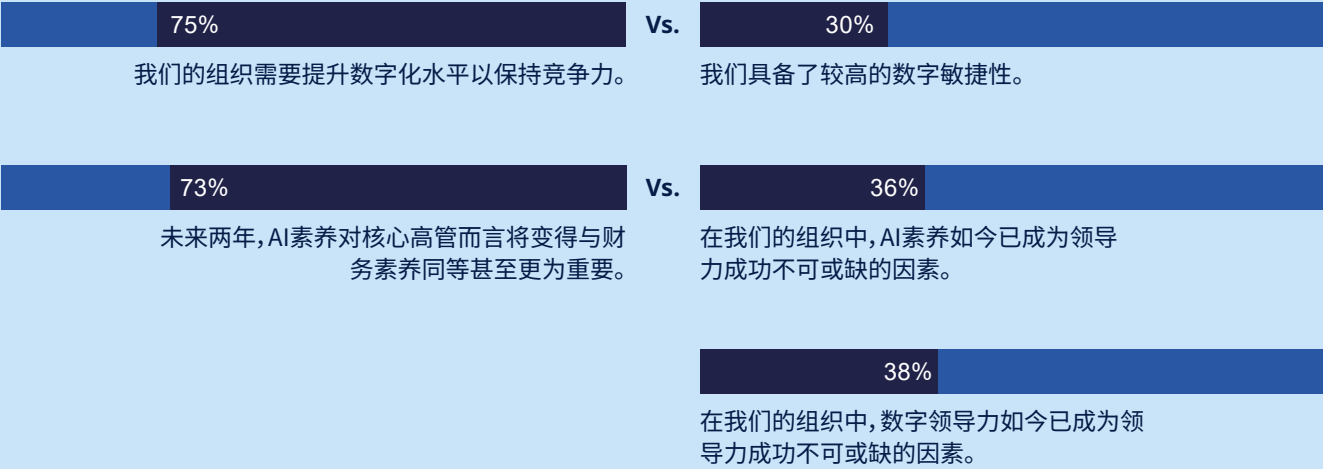
组织在培养能够驾驭组织转型且具备数字化能力和韧性的领导者方面困难重重。核心高管们侧重于培养风险、战略、责任担当和批判性思维等方面的领导能力(即智商特质)。而员工们则认为情商特质(沟通、同理心、正直和诚实)最为重要。

智商和情商固然不可或缺,但还必须辅以数商:即数字技能。而这正是领导者们所欠缺的。如今,随着风险态势、战略布局与商业基础要素的快速演变,核心高管们都会优先提升商业思维。

但未来,数字化领导力将变得尤为重要,无论是管理自主智能劳动力队伍,还是以自信且符合伦理的方式管理混合型团队,其重要性不亚于甚至超过商业思维。

数字领导力:认知与行动之间的差距

核心高管层:



人才科学已成为企业优先事项

人才科学已不再局限于HR部门的专项职能, 而是成为推动企业实现指数级绩效增长的关键驱动力。领导者需要基于实证的洞察, 及早识别高潜人才, 做出有把握的继任决策, 并投资于面向未来的领导力建设。由此打造出的领导人才梯队将更强大、更具韧性, 契合应对未来挑战的需求, 而非囿于过时的岗位要求。



转化洞察为影响力:给领导者的建议

- 运用全面的员工数据与AI驱动的洞察,预测人才需求,精准重塑劳动力战略。
- 重新定义领导力发展路径,着力培养具备数字素养与韧性的领导者,使其能够有效管理混合型团队,并在复杂变革过程中激励员工。
- 采用敏捷的人才实践,优先考量技能、潜力和内部流动性,而非资历,并由AI驱动的职业规划工具和内部人才市场提供支持。
- 将持续的反馈和情感分析嵌入到管理人员的仪表板中,以便及时捕捉员工队伍信号,并使领导者能够主动应对人员风险。
- 围绕员工行为进行前瞻性的情景规划和预测分析,推动人才流程与业务战略协同一致,从而驱动指数级绩效增长。



重新定义共赢的契约价值

领导者能够获取海量员工队伍信号, 这为通过人才实践获取洞察、推动实质成果落地创造了契机, 进而实现员工洞察向规模化组织绩效的有效转化。在严峻的市场环境中, 雇佣双方的价值交换机制正面临深刻审视: 当前模式是否实现价值最大化并达成预期的目标? 若尚未达成, 如何基于员工洞察采取行动来帮助改善这一状况呢?

为此, 企业正在重新定义雇佣关系, 以确保其既能推动可持续增长, 又能使企业在争夺稀缺人才时具备竞争力。员工价值主张 (EVP) 的含义不再仅仅是关于改善员工体验或提高敬业度分数: 更关乎确保双方都能获得投资回报, 实现互利共赢。

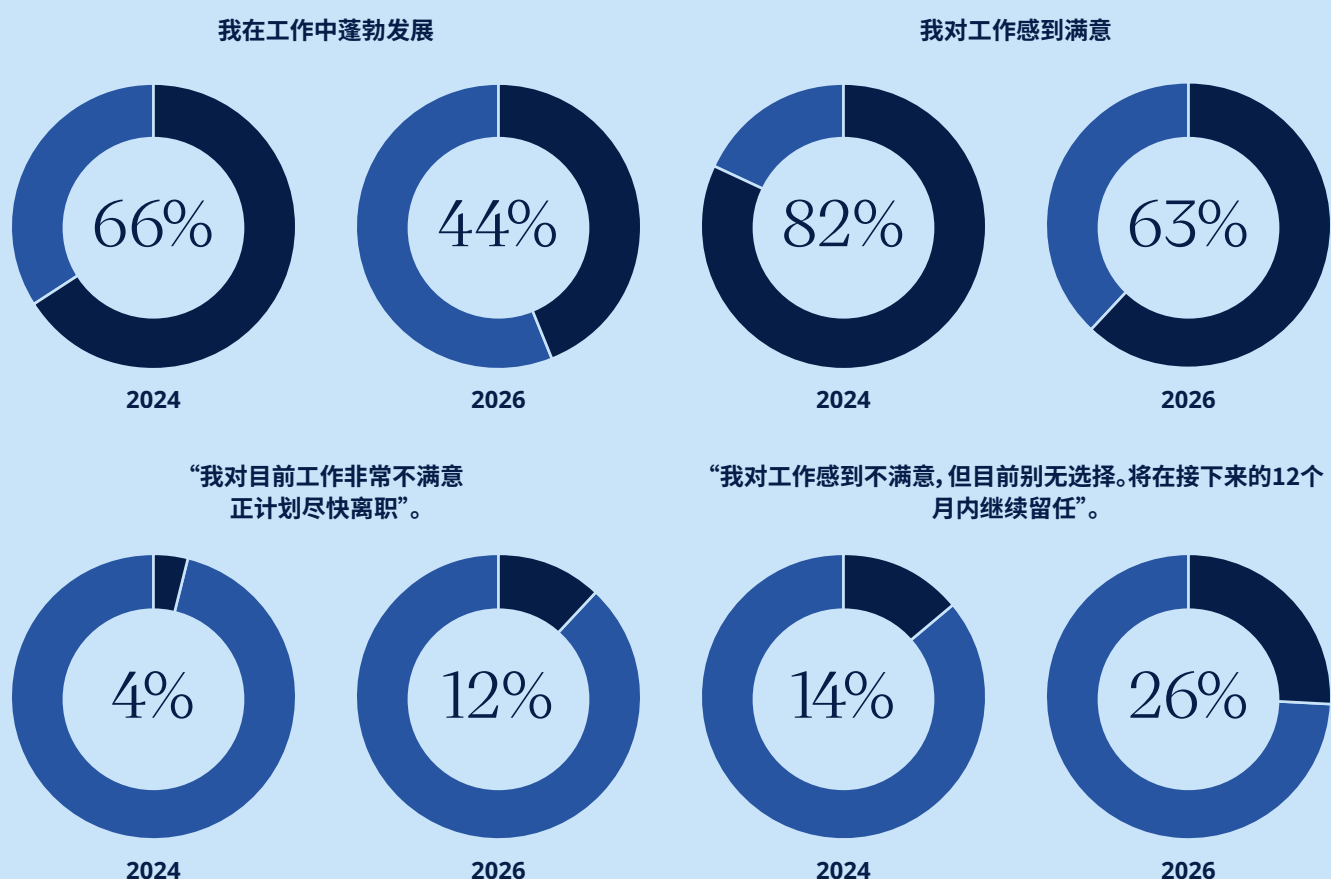
企业愈发聚焦支出优化, 把控投入产出, 借助洞察做出更明智的决策以推动业务成果, 同时员工也能获得成长发展、实现卓越绩效所需的支持。这将形成良性循环: 雇佣关系中的双方都能从中获益, 使员工价值主张带来可量化的投资回报。



优化员工体验

员工对生活成本攀升、地缘政治不确定性加剧，以及在AI时代持续提升自身竞争力的普遍焦虑，正显著削弱其在工作中的成长动能与组织归属感，并对整体组织绩效构成潜在威胁。当前，有意离职的员工比例达历史高位：部分员工正在规划主动离职，另一些人则感觉别无选择，被动留任。组织因而面临双重挑战：既要应对员工敬业度低迷的现状，又要防范一旦就业市场回暖可能出现的严重人才流失。

员工未能在工作中蓬勃发展

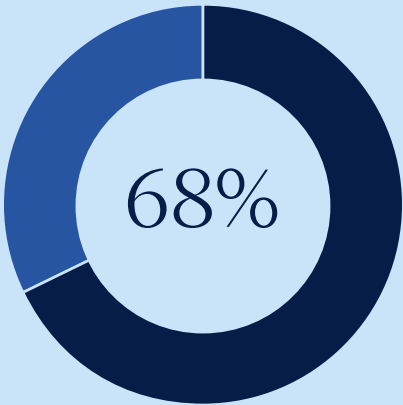


仅9%

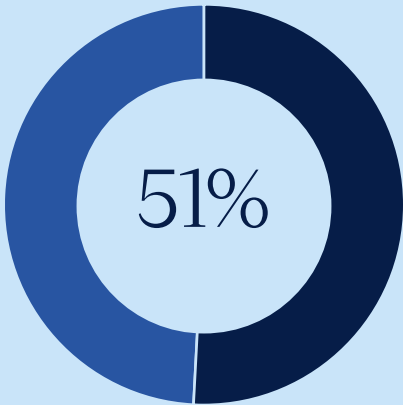
2026年，在社会经济地位较低的群体中，仅9%的员工能在工作中蓬勃发展。

提升员工体验和员工价值主张成为2026年HR领导者的首要任务，或许并不令人意外。员工体验本就是HR部门的核心工作。更具说服力的是，超过半数的核心高管认为，提升员工体验和员工价值主张是最有可能带来投资回报的HR优先事项（在各优先事项中排名第4，这是近年来该选项在核心高管心中的最高排名）。投资者同样将员工体验视为竞争优势的来源。

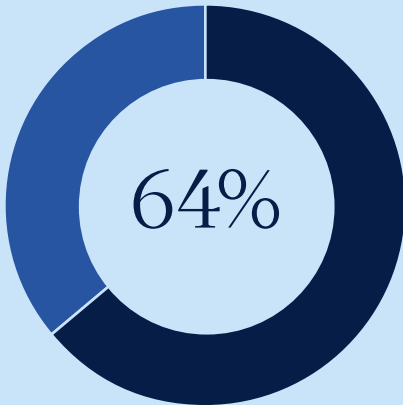
通过员工体验驱动价值



的HR领导者表示改善员工体验/员工价值主张是他们2026年的一大优先事项。



的核心高管表示改善员工体验/员工价值主张是能够在2026年带来高投资回报的一项HR计划。



的投资者期望行业领先企业通过投资于提升员工体验/员工价值主张来吸引并留用顶尖人才。

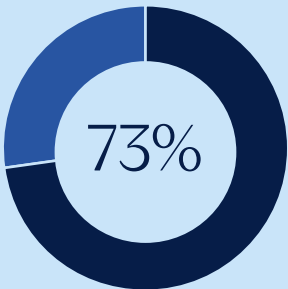
HR部门肩负着打造具有影响力的员工体验的重任,但他们必须确保这一努力不仅能提升员工满意度,更要切实推动业务成果。2026年,企业将致力于通过更精准的决策,在恰当时机投资于合适的员工体验项目,从而实现影响力最大化。这里的关键词不再是简单的“提升”,而是“优化”。

利用数据驱动的洞察来获取最大化回报

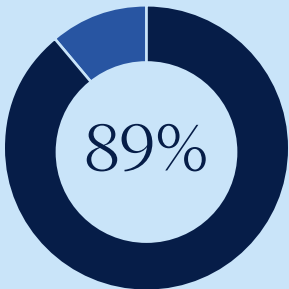
能够经受未来考验的员工体验,需要同时满足组织需求(组织成长与整体绩效)与个人需求(个人成长、工作与生活平衡、灵活性和回报)。企业无法承担在现有员工体验方案上简单叠加更多的成本:他们需要从已有投资中看到成效。

借助AI驱动的洞察来优化员工体验,可以确保投资能带来可衡量的业务成果,而不仅仅是营造表面文章。随着利润增长,企业可将增量收益持续投入到员工体验和员工价值主张中,创造一种互利共赢的良性循环。

投资者支持优化员工价值主张



73% 的投资者认为,在未来五年内,优化员工价值主张以同时满足员工需要与业务目标,对于驱动可持续的长期价值非常重要。



89%的投资者表示,缺乏有竞争力的价值主张将对其投资产生负面影响。

为确保员工体验能带来切实成果，企业必须充分利用内部现状数据、外部市场与竞争对手数据，以及员工情绪数据。通过整合来自多种渠道的数据，并将其与更广泛的业务数据相关联，HR领导者可以持续优化员工价值主张的投资策略，确保其被员工理解与重视，并推动实现切实的成果。

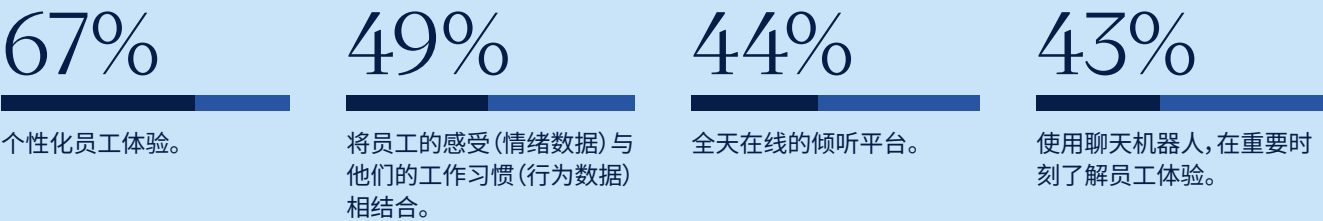
面对日益多元化的员工队伍，对于员工体验的投入必须兼顾个性化与公平性。个性化不应等同于选择过载与流程冗余，而应体现为AI赋能的精准化建议与精心设计的整体薪酬方案——这些方案需贴合具体需求与目标，从而打造能引发共鸣而非徒增成本的员工体验。

员工价值主张必须依托重新设计工作。重新设计工作能够识别推动业务成功所需的、不断变化的技能——这为一系列决策提供了依据，包括如何确定招聘和培养工作的重点，以及如何投资于最能引起核心人才共鸣的奖励计划。

基于AI的员工持续倾听服务使组织能够打造个性化的员工体验，并主动回应员工所关心的问题。人机协同的自主智能劳动力队伍能够从各个渠道收集、整合和评估实时数据，无需直接询问员工即可整理信息。利用合成的虚拟形象，雇主可以模拟和测试决策，预测这些决策对员工情绪的影响，从而更有效地管理和改善员工体验。

然而，年度敬业度调查仍然是获得员工体验洞察的最常见方法。然而，只有20%的HR领导者正在使用全天在线的倾听平台。如果把收集反馈的机会嵌入到员工真正关心的关键对话和关键时刻里（例如，在入职、转岗、晋升等关键节点由AI虚拟形象进行访谈），将有助于同步提升员工体验与劳动力洞察的质量。

HR:未来两年将变得至关重要的员工敬业度管理方法:



重新设计奖酬体系以驱动影响力

在全球员工普遍感受到经济压力的背景下，奖酬措施仍然是关键的激励手段之一。追求更高薪酬是人们离职最常见的因素，同时，52%的员工表示，他们对未来工作的最大担忧是薪酬涨幅跟不上生活成本上涨。

39%的HR领导者将改进或创新薪酬及整体奖酬体系列为2026年的优先事项，且有一半的投资者期望企业优先关注这一领域。但关键在于，必须利用数据确保财务投资精准投向最能创造价值的领域。创新型企业不再专注于传统策略（如调整薪酬结构以跟上市场步伐），而是运用绩效数据来为薪酬决策提供依据，通过深入分析来理解不同薪酬策略对业务成果的影响——这正是核心高管们迫切希望获得的洞察。

奖酬体系建立在重新设计工作上，反映员工贡献、技能和影响力，而不仅仅是资历。数据可以帮助企业做出更有针对性的决策，识别出最关键、最紧缺（成本也最高）的技能，并将其与那些更易培养、供应充足的技能区分开来，从而相应调整策略。清晰的技能战略能够帮助组织和员工理解哪些技能最重要，这些技能不仅能为个人带来更高的回报，也能为企业创造价值。

54%

的员工表示，企业最关键的薪酬举措之一，就是为拥有独特或紧缺的技能支付更高报酬。

仅有26%

的HR表示，其组织已实施了某种以技能定薪的机制。



从绩效“管理”到绩效“赋能”

绩效管理是价值交换中的关键机制。然而，只有约一半的HR领导者认为其组织的绩效管理流程是有效的，同时仅有半数员工将其视为一种有价值的体验。

这无疑是对投资与精力的巨大浪费。重点必须从为流程赋能转变为为绩效赋能。若不做出这一转变，组织将面临工作重心偏离、员工敬业度下降以及效能降低的风险。绩效管理不仅仅是HR的一个例行工作；它必须达成业务成果，将员工的努力与业务结果紧密相连。因此，从绩效管理转向绩效赋能已经变得刻不容缓。

绩效管理需要被重塑

仅52%

的HR领导者认为其组织拥有有效的绩效管理流程。

39%

的员工认为绩效管理能帮助他们自我提升和成长，而不仅仅是评分手段。

45%

的员工认为绩效管理已融入文化和日常工作中。

49%

的员工认为绩效管理过程是一种有价值的体验。

管理者与员工之间糟糕的关系可能会阻碍绩效文化的形成。过去12个月内，仅37%的员工与管理者进行过职业谈话，同时仅有38%的员工能定期获得关于其绩效和技能如何影响职业前景的反馈。不到一半（43%）的员工认为其管理者能帮助团队聚焦于最重要的工作。

管理者必须能够有效传达员工需要做什么来帮助组织取得成功，以及这对他们自身有何益处（如发展、晋升和员工体验的提升）。AI可以承担大部分繁重工作：层层分解目标、整合反馈并起草个性化发展计划，然后由管理者进行微调。



重新定义共赢的契约价值:给领导者的建议

- 将契约价值与重新设计工作相匹配,确保员工体验、员工价值主张与员工群体细分对未来组织绩效最关键的技能画像紧密衔接。
- 以基于数据、基于技能且个性化的先进奖酬体系来激励员工,从而公平识别并留用人才。
- 在关键节点嵌入基于对话和AI驱动的敬业度机制,构建比传统调查和脉动调查更全面的员工价值认知。
- 投资于个性化的员工体验措施,以提升员工信任感、归属感和积极性(尤其针对掌握关键技能的员工群体),同时密切关注价值驱动。
- 以绩效赋能作为契约价值基石,将持续性的、AI 赋能和以能力成长为导向的实践与流程嵌入到绩效管理体系当中。

开启HR新纪元

想要驱动指数级绩效增长,企业需要对HR职能本身进行根本性的重塑。面对核心高管与投资者对增长和回报的高度关注,HR必须跳出渐进式变革的框架,主动引领有针对性的、指数级的转型。

为帮助企业提升敏捷性、驱动绩效并构建面向未来的能力,HR必须将工作重点从人力运营分析(追踪当前正在发生什么)转向劳动力架构分析(规划接下来应该发生什么)。这一转变将重新定位HR的角色,他们将不再是下游的服务提供者,而是成为身处业务绩效核心的系统设计者。

HR的人才工作重点与核心高管认为能创造最大价值的领域之间存在错位,这反映出一个更深层的问题:HR仍未真正嵌入企业战略。若不进行彻底的自我革新,HR的工作重点将持续错位,投资将无法精准命中目标,AI转型将停滞不前,生产力差距也将持续存在。

成功的组织将不再把HR视为一个职能部门,而是将其视为一种核心能力:通过设计工作架构、驾驭数据洞察、加速决策进程,使业务发展能够与市场变化同步演进。为此,HR必须放眼外部并重塑自身,从传统的服务交付模式转向统筹更广泛的业务体系。同时,由于人类智慧是最终的差异化因素,HR还须主导建立负责任、符合伦理的AI治理体系。如今已没有时间固步自封或零敲碎打:一场有针对性、有影响力的HR转型已经刻不容缓。

HR 与核心高管之间的脱节可能阻碍绩效的提升

2026年HR优先事项

1. 改善员工体验/员工价值主张来吸引和留用顶尖人才。
2. 围绕技能设计人才管理流程。
3. 推行新的HR技术或优化现有平台。

核心高管认为将于2026年带来最高投资回报的主要HR计划

1. 结合AI和自动化重新设计工作。
2. 提升HR分析能力。
3. 提升人机融合领导力。

嵌入式HR创造企业价值

近二十年来,HR部门一直致力于提升自身的战略地位。AI带来的颠覆性变革更凸显了这一紧迫性:如果HR不能实现自我提升,将面临被边缘化的风险。那些将HR嵌入战略决策的组织,其员工韧性和人才竞争力均表现更佳。投资者亦认为,将HR嵌入战略决策对于驱动增长至关重要。

81%

81%的投资者认为将HR嵌入战略职能对于业务增长至关重要

那些表示其组织已实现HR嵌入战略职能的核心高管们,还特别强调了以下几点:

拥有更强的韧性:

76%

的核心高管表示其业务具有韧性并能抵御意外冲击,而在全体参调者中,持此看法的组织比例仅有62%。

拥有更强的人才竞争力:

78%

的核心高管表示其组织在争夺顶尖人才方面处于有利地位,而在全体参调者中,持此看法的组织比例仅有62%。

但时至今日,HR部门仍局限于运营合作伙伴的角色,仅有8%的核心高管认为其所在组织的HR职能已嵌入企业战略。未来,若要有效驱动绩效、敏捷性、韧性与增长,HR就必须实现全面融入,而非在架构上被边缘化。

HR的角色正在转变,但其力度与速度是否足够?

■ 核心高管 ■ HR

当前的角色

孤立的支持职能



运营合作伙伴



战略顾问



嵌入式战略职能



2028年时的角色

孤立的支持职能



运营合作伙伴



战略顾问



嵌入式战略职能



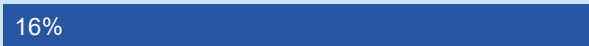
在人机协同的新时代,HR必须重新定义其发展方向。仅仅作为“合作伙伴”,甚至是“顾问”,都已远远不够。HR 必须成为工作体系的主导者,将其运营模式从“提供支持”转向“统筹全局”,为大规模实现AI赋能奠定基础。

重构工作体系

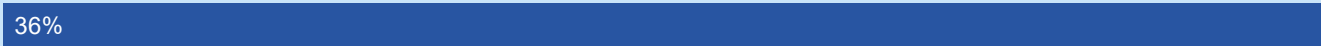
AI可以重塑员工与HR流程的交互方式,且这方面仍有巨大的改进空间。

员工对 HR 流程的看法:

HR 流程复杂,需要简化



HR 流程已有所简化,但仍有很长的路要走



HR 流程已实现数字化,仍然未能达到人与数字之间的平衡



HR 流程有效地将数字化与人工交互结合了起来



HR 流程非常出色



正如重新设计工作已成为释放人类潜能、提升AI生产力的核心组织能力一样,重塑员工的工作方式——即建立支持员工的体系——也必须成为HR的核心能力。这比优化HR流程的意义更为深远。HR 如何才能设计出能够提升生产力、绩效和员工体验的工作体系呢?在AI的赋能下,HR 的角色从响应需求转变为预测需求,并围绕员工意图和目标结果(而非渠道或平台)来提升工作体验。

HR流程必须进行简化,并找到数字自动化与人文关怀之间的平衡,以确保在提升效率的同时增强员工体验。尽管67%的HR领导者计划在2026年增加自助服务解决方案,58%的领导者规划新技术以优化HR服务,但在一个失效的系统上叠加AI,既无法把HR从繁琐工作中解放出来,无法改善员工体验,也无法实现业务成果。体系本身必须被重构。

新工具, 旧流程?

HR流程中引入的AI工具, 并没有如预期转化为投资回报。尽管57%的HR团队已部署聊天机器人, 但仅有五分之一HR领导者表示这带来了显著成效。同样, 仅有四分之一HR领导者表示HR流程自动化成效显著。这是否就是“新工具, 旧流程”的真实写照?

将AI强行附加在现有的、过时的流程和各自为政的团队之上, 只能带来边际效益, 无法实现核心高管们所追求的指数级绩效增长。由于很少有HR利用AI来支持重新设计工作和战略性员工规划 (SWP), 因此HR在内部部署AI所能创造的价值十分有限。与其让AI执行原本为人类设计的工作流程 (这无疑是对技术能力的浪费), 不如重新设计流程本身。这有助于组织在运营层面实现AI应用的横向拓展。

当前AI在HR领域的主要应用

前5项 (共17项)

HR咨询服务台/聊天机器人



福利登记流程后台自动化



人员分析交互与可视化



员工倾听与敬业度



员工绩效持续反馈



后5项 (共17项)

人才配置/内部人才市场



基于业务增长与市场趋势预测劳动力需求 (战略性劳动力规划)



重新设计工作



用于预判人才发展的预测模型



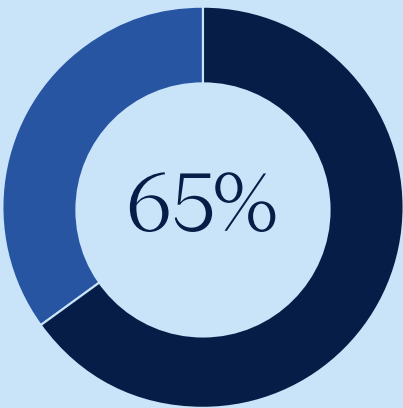
用于预测医疗成本的动态模型



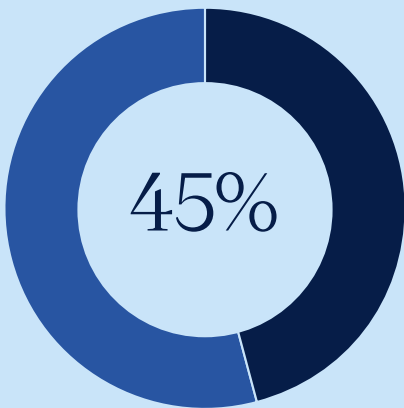
如今, 仅有13%的核心高管认为HR技术能够引领转型, 并通过数据、技术和战略洞察推动企业变革。两年后, 36%的核心高管期望HR技术能够发挥转型作用, 同时44%的核心高管希望拥有完全集成化的HR技术系统。

HR部门有能力实现这一目标吗?答案是肯定的, 但前提是必须迈出关键一步, 去设计和主导一个更具前瞻性、能够动态发展且以结果为导向的工作体系。HR的未来价值不在于管理人才或部署技术, 而在于设计和统筹一个能够让人机协同创造价值的工作体系。

要么自我重塑, 要么面临被边缘化风险。



的HR领导者表示, 随着AI智能体的日益普及, 他们对HR的角色定位感到担忧。



的HR领导者担心技术迭代的速度超过自身适应能力, HR部门可能会失去定义自身角色的主动权。

重塑人力资源运营模式

传统的运营模式是为合规，而非为了智能化而构建，更无法大规模带动业务绩效增长。未来的模式必须围绕流动性、适应性和持续重塑而设计。传统、孤立的HR部门以及碎片化的技术模式会拖慢业务发展速度，而非增强敏捷性。新模式必须实现从集中化转向联邦制，从层级森严走向灵活流动，从流程优先转向结果优先。

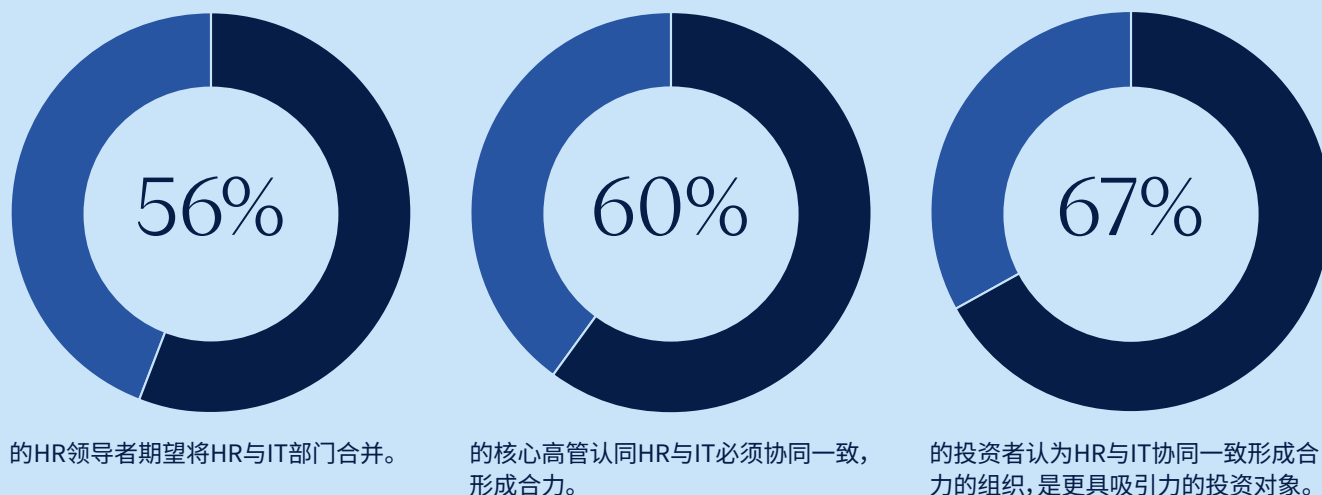
四分之三的HR职能仍在使用三支柱模型（COE、HRBP和SSC）⁹。这一模式已运行30年，但如今的要求已然不同。

35%的HR领导者和30%的核心高管表示，重塑HR运营模式是2026年的一大优先事项。

HR在组织结构上的下一步调整是什么？答案不是对传统模式进行渐进式改良或优化，而是对运营模式以及HR职能在其中扮演的角色进行彻底重塑。这要求我们采用全新的设计原则，重新定义HR、IT和财务部门之间的协作方式，并将重心从服务交付转向成果交付。

AI让部门壁垒失去意义，变化应该最先出现在HR和IT部门。劳动力战略即是技术战略（反之亦然），HR和IT部门应作为一个无缝衔接的系统协同运作。过去，HR部门会与IT部门合作部署某个项目；如今这样做只会拖慢进度并制造风险。AI模糊了界限：招聘中使用的算法，究竟是人才工具还是技术工具？算法偏见的责任归属又在哪里——是HR部门还是IT部门？答案是两者皆有。许多HR领导者和核心高管都预见到了这一转变，预计HR和IT职能将深度整合。

领导者预期HR与IT部门将合并



⁹ 美世。《以设计驱动运行：美世面向HR与技术的新型成果驱动型运营模式》。2025年。参见链接：
<https://www.mercer.com/insights/people-strategy/hr-transformation/hr-operating-model/>

美世的成果驱动型运营模式

该运营模式是一个动态系统,而非静态的结构,旨在实现高效率、可扩展与可适应。

数字组织:

连接人、数据和系统,构建人机协作团队的纽带;提供安全共享的基础设施,保障工作流程顺畅。

交付团队嵌入业务:

与业务领域紧密结合的人机协作团队,负责交付推动业务成果的人才和数字化成果。

精益领域专家:

深度职能专长的核心所在,融合战略、设计与治理,负责企业范围内的原则、政策和框架制定。

战略赋能服务:

运营基础:为AI时代提供简化、自动化和可监控的共享服务。

AI赋能中心:

作为负责任智能的核心引擎,确保AI能够得到安全、大规模地应用,使负责任的AI成为组织的核心能力。

重塑后的HR运营模式,必须能够实现人才资源的灵活调配,让人与机器从一开始就作为一个统一的系统协同运作。其设计不应围绕HR流程展开,而应围绕期望的业务成果进行构建,让组织结构服务于工作需求而非层级体系。技术为组织提供了以全新方式开展工作的可能,前提是HR能够设计出支撑这一变革的系统,从而提升绩效并深度嵌入敏捷性。

开启HR新纪元:给领导者的建议

- 不只停留在“战略性思考”，开始对成果负责，将成功的衡量标准从活动、采纳和交付指标转向业务成果。
- 重塑HR运营模式，以技术作为数字基础，支撑人才资源的灵活调配，并推动HR与IT职能的深度融合，乃至合并。
- 重构HR流程，以简化和数字化为目标，重点关注以人为本和以结果为导向的设计。
- 建立统一的人力数据网络以支撑决策。整合是获得洞察的前提。
- 将人类智慧视为差异化因素：若没有HR部门来界定目标、设置底线与确立治理机制，AI非但无法提升绩效，反而可能加速组织偏离正确方向。

案例研究： 以技能和AI驱动增长

这家全球领先的矿业和制造业企业，历经多次转型，实现了指数级的成功。其举措包括投入数十亿美元，向全球化的数字学习文化转型，催生了新的业务线、全新的员工体验(EX)项目，以及该地区首个编程学校，为持续发展奠定了基础。

在下一轮转型中，公司希望实现业务多元化、提升产能，并更好地匹配人才供需。这需要战略协同、劳动力敏捷性以及人机协同的生产力。

领导者首先需要定义其“北极星”：设立清晰的愿景和战略，将公司打造为一个敏捷的、以技能为驱动的组织，拥有AI辅助的运营模式，并重新构想员工体验。重新设计工作有助于充分发挥AI和自动化的潜力：将岗位分解为具体任务，将其重新分配给最优的人才与AI/自动化组合，并在整个运营体系中构建全新的工作方式。

随着工作流程的演进，所需的技能也在不断变化。由于许多任务已具备自动化或辅助执行的成熟条件，组织对新的技术、员工及领导技能提出了需求，这便需要一套现代化的技能战略来弥合能力差距。人才评估有助于确定员工队伍中已经具备哪些技能，以及哪些技能需要培养。这些差距正通过人才

引进、技能升级与再培训、以及人才重新部署等多种方式相结合来解决。强化后的治理与职业管理流程，将确保高价值技能能够被部署到最需要的地方。

凭借强大的洞察力和AI辅助的流程，该公司制定了数字化HR战略，以助力实现新的人才议程。公司通过内部人才市场追踪技能供需及其他关键指标，从而更好地实现人才资源的灵活调配，释放员工的潜在能力。

经过在采矿和制造部门的试点项目，该公司已为在整个企业范围内完善和推广这一转型奠定了坚实的基础。凭借其技能驱动与AI增强的双重优势，该公司在延续现有竞争优势的同时，已建立起独树一帜的战略定位，能够从容应对未来的任何挑战。

您准备好驱动指数级绩效增长了吗？

在2026年, 这个由持续波动和加速变化定义的时代, 实现指数级的绩效增长已不再是增长的目标, 而是生存的必要条件。成功的组织将是那些有意识地利用AI驱动的策略, 围绕最重要的事情凝聚利益相关者的组织。他们将通过敏捷的、机器辅助的工作系统赋能员工, 推动卓越绩效; 这些系统以结果为导向, 由鼓舞人心的领导力和重新定义的HR职能支持。

领导者从不缺少远见。他们已在擘画未来蓝图, 并掌握了组织转型所需的技术与洞察。现在的挑战在于如何实现规模化执行, 并带领员工一同前行。因为在AI驱动的未来, 唯有将转型植根于以人为本原则的组织才能胜出。

实现这一目标不能依赖零散举措。它需要有针对性的重新设计工作、更精准的人才洞察, 以及在个人与业务层面均能产生共鸣的价值交换——所有这

些都需要一个不断演进的HR愿景和专为持续重塑而建的运营模式作为支撑。若能做好这一点, 企业将在绩效、生产力和敏捷性方面实现指数级增长, 从而获得可持续的业务与人才优势。在一个永恒变革的世界里, 重新设计工作、调动人才并快速实现绩效的能力, 将成为区分领先者与落后者的关键。

破局之道

在持续变化与不确定的环境中, 因循守旧已难以为继。以下是为核心高管、HR领导者及员工提供的进阶建议, 助力您加速实现指数级绩效增长。

对核心高管的建议:

1. 将工作设计作为组织的核心能力, 并将技能升级与再培训作为战略的关键组成部分。
2. 对待人才洞察, 要像对待财务洞察一样严谨。
3. 推动AI赋能议程, 不仅要关注培训与工具, 更要关注员工体验。

对HR领导者的建议:

1. 从服务提供者转变为“人机协同工作体系”的战略架构师。
2. 以洞察力和技能为人才引擎注入动力, 并利用AI提升流程效率。
3. 围绕价值与成果, 重新设计员工体验与绩效管理流程。

对员工的建议:

1. 将AI与数字素养作为个人职业发展规划的核心部分。
2. 主动重新设计自身工作, 确保在工作流程中留出学习空间。
3. 主导个人技能发展路径, 并积极寻求内部调动和转岗机会。

