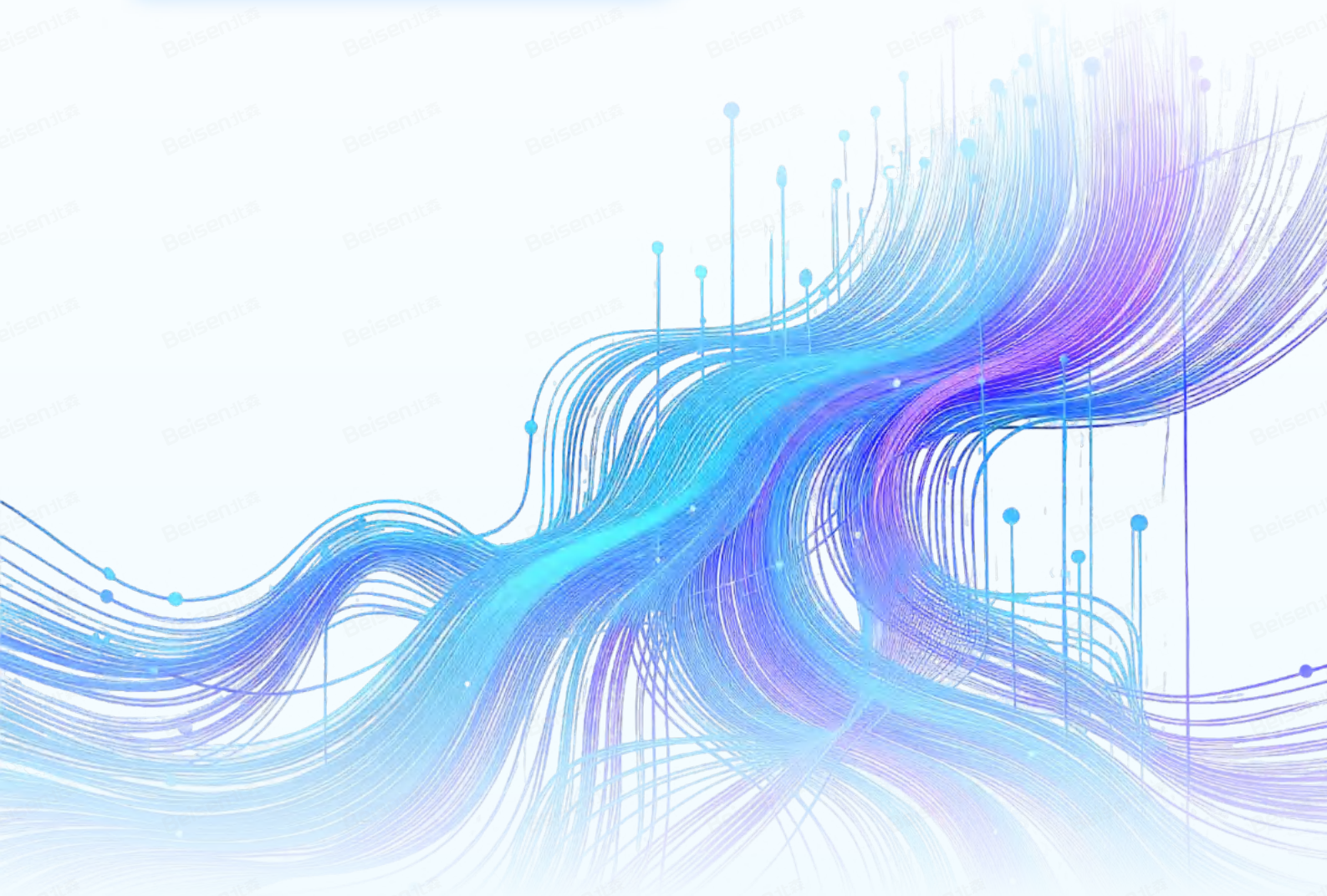
北森AI人才科学研究院
BEISEN INSTITUTE OF AI & PEOPLE SCIENCE

2026年度研究报告

AI在人力资源领域应用现状及企业落地路径

基于中国企业人力资源AI应用成熟度调研



PREFACE 卷首语

技术已经普及，价值还待挖掘

这一两年，人工智能快速涌入人力资源领域。它从少数企业的尝鲜，变成各行各业HR的日常。招聘、培训、人事服务，几乎每个环节都已有应用落地。对许多企业而言，要不要在人力资源领域应用AI，已经不再是一个问题。企业更关心的是AI应用究竟能带来多少价值，以及是否能回答和解决过往难以解决的问题。

在这场变革中，人力资源处在一个特殊的位置。一方面，HR自身的工作正在被AI改写，成熟应用已经不少。另一方面，HR还要回答一个更大的问题：当AI重塑了岗位、技能与协作方式，企业的人才和组织该如何跟上。HR既是被AI改造的对象，也是带领整个组织完成转变的关键力量。

我们已经在很多领域看到，AI的价值远不止于提效，已经逐渐成为数字员工，在业务流程的某些环节上独立承担任务和发挥作用，创造的很多结果已经远超出许多人的预期。而要让AI在人力资源领域兑现更多价值，关键并不是技术本身，而在于企业在人才数据的积累、识人育人的能力和经验沉淀，这些人才管理的基本功。这也是人力资源从业者的新机会：看清价值从哪里来，AI应用的下一步就有了方向。

基于此，北森AI人才科学研究院构建了AI在人力资源应用的成熟度模型：以覆盖广度、使用深度、业务价值，衡量应用所处的发展阶段；以文化、制度、人、技术，解释影响人力资源AI应用结果的原因，并依托该模型在2026年面向中国企业开展了专项调研。结合调研数据，报告的第一部分呈现中国企业的应用现状与五个关键洞察，第二部分聚焦应用场景的选择与落地路径，并针对不同目标的企业，提出四条差异化的推进路线。我们希望它帮助每一位读者：看清企业所处的位置，找到企业下一步落地后续工作的方向。

可以预见，未来企业之间的差距，不会取决于谁拥有了AI，工具层面的差异将很快被抹平，差距取决于谁更快地把技术沉淀为组织能力。这份报告主要写给企业的人力资源高管与专家，也写给与HR并肩推进AI落地的IT负责人。欢迎您带着自己企业的真实问题，在报告中寻找答案。AI与人力资源的结合才刚刚开始，对于它接下来能创造的可能，我们满怀期待。

CONTENTS 目录

/ 01

AI在人力资源领域的应用现状

AI在人力资源应用的成熟度模型 03

人力资源AI应用成熟度总体现状与洞察 06

五个关键洞察 09

洞察一：投入与回报落差大，绝大多数价值未兑现 10

洞察二：半数企业说重视，不到15%真掏钱 12

洞察三：应用AI后，七成企业工作流程与岗位分工无改变 16

洞察四：AI深入应用不缺算法缺原料，超六成企业的数据和知识积累严重不足 18

洞察五：HR能力成为瓶颈，能主导AI落地的不足15% 20

/ 02

人力资源落地AI应用的工作指南

总体工作原则：借助成熟积累快速起步，集中资源建设知识资产 24

AI在人力资源落地的场景选择：按价值显性度和落地难度区分 25

AI在人力资源领域的落地总体路径：六步路径 27

不同业务目标的四条差异化路径 33

报告精华速览

01 调研显示，八成企业的人力资源AI应用尚处于初始阶段。

应用集中在招聘、培训和员工服务等少数模块，使用方式以浅层辅助为主，尚未真正嵌入日常工作流程。效率层面的改善已初步显现，但企业更期待的质量提升、体验改善和可衡量的业务回报，在绝大多数企业中仍未兑现。

02 阻碍AI应用价值兑现的不是AI技术能力，而是组织能力。

AI在人力资源领域的竞争，本质上不是工具之争，而是谁能更快地把业务理解和管理经验转化为AI可调用的组织能力。AI应用的价值没有充分实现，是因为企业在资源配置、流程重构，数据积累和HR自身的能力方面没有准备好。

03 未来HR的核心竞争力，体现于将人才数据、业务知识和管理经验持续转化为AI可执行的知识资产。

为此HR需要更多从事务执行，投向AI应用的设计和推动，承担三重新角色：场景定义者、知识资产建设者和人机协作设计者。重点提升三项核心能力：深入理解业务、深化人才管理的专业能力、以及将业务理解和专业经验注入AI应用的设计能力。

04 推进AI在人力资源落地，需要优先选择业务价值高且有条件落地的场景。

依据价值显性度与落地难度可将场景划分为四个区域。招聘事务管理、员工助手、课程制作和绩效助手属于优先切入区，标准化程度高、见效快，适合率先验证价值。AI面试、AI陪练、个性化学习和人才盘点属于重点规划区，能够在业务协同和辅助决策层面创造更深层价值，但对企业自身的知识积累要求也更高，需提前布局。基础人事管理属于常规推进区，重点不在AI应用本身，而在于夯实数字化底座和数据基础。人力资源规划与组织效能分析属于暂缓投入区，对数据和经验的要求最高，宜放在最后。

05 人力资源AI应用落地可遵循六步路径。

从业务视角梳理流程并设计人机分工，萃取专业知识并整理数据原料，在供应商产品基础上完成智能体的定制与调优，选定范围进行试运行和效果分层验证，将磨合成型的应用纳入正式流程实现规模化运转，最终推动跨场景的数据打通与系统集成。六步之间允许回环迭代，而非单向推进。

06 依据首先期望实现的业务目标，落地路径的侧重点和节奏有差异。

以降本增效为首要目标的企业推进最快，可在一到三个月内见效，工作应侧重于梳理业务流程和规划人机协作模式，以及试运行后的效果检验，最大价值不仅是效率提升，还在于用早期成果建立组织信心。以员工体验为首要目标的企业，关键在全员覆盖和持续运营，同时工作应侧重于知识经验萃取和数据整理，要能做到全员可用、随时可达，且内容及时更新。以业务协同为首要目标的企业，工作重心在前三步，同时对知识萃取深度要求最高，业务方的实质参与是决定性因素。以数据驱动决策为首要目标的企业，数据打通和系统集成是前置条件，更适合在前三条路径积累一定基础后再逐步演进。

PART ONE

01

AI在人力资源领域的应用现状

AI在人力资源应用的成熟度模型 03

人力资源AI应用成熟度总体现状与洞察 06

五个关键洞察 09

洞察一：投入与回报落差大，绝大多数价值未兑现 10

洞察二：半数企业说重视，不到15%真掏钱 12

洞察三：应用AI后，七成企业工作流程与岗位分工无改变 16

洞察四：AI深入应用不缺算法缺原料，超六成企业的数据和知识积累严重不足 18

洞察五：HR能力成为瓶颈，能主导AI落地的不足15% 20

AI在人力资源应用的成熟度模型

调研样本

面向中国企业的人力资源管理者，回收有效样本290份。

模型构成

AI应用成熟度看结果，组织支持度看原因。

从AI推出至今，企业的关注点已经从“使用AI”到“让AI发挥价值”。围绕这一问题，行业中并不缺乏讨论，但多数都以趋势分析、具体产品的功能介绍或企业的实践经验为主。这些内容帮助企业了解了“别人在做什么”，却较少直接回答如何让AI真正在企业人力资源落地，并发挥价值。

基于此，北森AI人才科学研究院构建了AI在人力资源应用的成熟度模型，并依据该模型开展了面向中国企业的专项调研。模型的设计思路是将AI的应用状况拆解为两个层面来分析：一个层面是已经达成的应用结果；另一个层面是影响和制约结果的组织条件。两个层面的交叉分析，使企业不仅能对照同行定位自身所处的阶段，更能识别制约应用深入的具体短板，从而找到下一步改进的着力点。

01 AI应用成熟度：AI在人力资源应用已达成的结果

由覆盖广度、使用深度、业务价值三个维度构成，描述应用已经达到的状态，是看得见的结果。

02 组织支持度：影响和制约AI在人力资源应用的关键因素

由文化、制度、人、技术四项构成，决定企业把应用推到多深、多广，是结果背后的原因。

通过AI应用成熟度结果，可以让企业看清自己与同行的差距；通过分析组织支持度，可以帮助企业定位问题原因和改进方向。



图1：AI在人力资源应用的成熟度模型

AI应用成熟度：已经达成的应用结果

AI应用成熟度从三个维度衡量：覆盖广度、使用深度、业务价值。三者分别回答应用铺开了多少、用得有多深、创造了什么结果。

业务价值

其中，业务价值是企业最关心的问题。我们把业务价值进一步拆解为四个维度，它们既是AI能创造的价值，也是企业希望达到的目标。

01 降本增效

衡量AI在多大程度上降低了HR的运营成本、提升了日常工作的效率与产出。通常是多数企业应用AI最先兑现的价值。

02 提升员工体验

衡量AI在多大程度上让员工在与HR相关的各类场景中感受到更便捷、更贴心的体验。这类价值覆盖的人群最广，最终员工是否愿意主动使用，是对AI应用价值最直接的检验。

03 推动业务协同

衡量AI在多大程度上帮助HR更紧密地咬合业务、支撑业务目标的达成。这类价值由业务部门直接感知和评判，通常也需要业务方深度参与共建。

04 赋能数据驱动决策

衡量AI在多大程度上让组织对人才的判断与决策建立在数据与洞察之上，而非主要凭经验。这通常是四个方向中门槛最高的一个，对数据基础和经验沉淀的要求也最严格。

从降本增效到数据驱动决策，价值越来越深，门槛也越来越高。越往后，越难靠工具本身实现，越依赖企业有扎实的人才数据和管理经验积累。

组织支持度：决定应用还能走多远

AI应用成熟度反映AI应用的实际情况和结果，组织支持度是影响AI应用效果的关键因素，包括文化、制度、人、技术四个方面。

01 文化

公司自上而下对AI在人力资源应用的态度。体现了人力资源AI应用是由领导层亲自推动、投入资源的公司级方向，还是仅有口头认可、靠HR自行摸索的局部尝试。同时也决定了人力资源AI应用是少数人的事，还是全员的共识。

02 制度

公司针对人力资源AI应用推进建立的组织机制。区别在于是否有专人负责、流程重构和预算资源的保障。机制成形的程度，决定人力资源AI应用能否走出试点、长期运转。

03 人

公司全员运用AI和推动AI应用落地的能力。不仅包括全员是否会用AI工具，还涉及HR团队与各级管理者能否识别应用场景，主导设计人机协同的工作方式。只有当这些能力被公司多数人广泛掌握，人力资源AI应用才能用深用广。

04 技术

支撑人力资源应用的平台和工具。公司既要有完整的、已打通的、可供AI学习与调用的数据，也要有与现有系统衔接、支撑灵活搭建的工具与平台。技术是底层支撑，支撑不到位，应用推广将难以为继。

人力资源AI应用成熟度总体现状与洞察

关键数据

80.7%

HR AI应用处于初始阶段的企业比例
起步型+单点突破型+蓄势型

本次调研面向中国企业的人力资源管理者，回收有效样本290份。基于人力资源AI应用成熟度模型的两个维度（AI应用成熟度和组织支持度），对参与调研的企业进行分型定位，并从覆盖广度、使用深度和业务价值三个AI应用的成果维度，描绘企业人力资源AI应用的总体表现。

八成企业，HR AI应用尚处于初始阶段

多数企业人力资源AI应用的成熟度和组织准备度都处于初始阶段（起步型55.5%+单点突破型2.1%+蓄势型23.1%）。只有少部分企业人力资源AI应用的成熟度较高，并且组织支撑条件也相对到位（引领型19.3%）。

另外值得注意的是，蓄势型企业人力资源AI应用的成熟度现状与组织支持度之间存在明显落差，成果转化不足。而单点突破型的企业极少，仅有6家（2.1%）。这类企业支撑条件不足的情况下，依靠局部探索取得了一定的应用成果。但这一类型的稀少也提示了，即便有先行者凭借个人热情或团队主动性在局部场景运用了AI，但如果缺乏文化、制度、人才和技术的组织支撑，这些局部成果将很难持续和被复制推广。换言之，企业级的AI应用必须依托系统性的组织基础，仅凭少数人的热情或个别项目推动，最终也是孤掌难鸣、难以为继。（如图2所示）





图2：企业人力资源AI应用成熟度矩阵分布

覆盖广度：AI应用集中在少数模块，多数场景尚未被触及

模块渗透率

招聘	58%
培训	38%
员工服务	31%
HR AI工具的使用范围多局限于人力资源内部	66.2%

大多数企业的AI应用仍然局限在部分人力资源模块。从各模块的渗透率来看，分化十分明显。**招聘（58%）、培训（38%）和员工服务（31%）**相对有更多应用；而绩效、人才盘点和组织分析，渗透率有限。

并且，在已经应用AI的人力资源模块中，应用范围也多集中在个别零散场景（51.7%）或部分场景(26.9%)，更多还是在流程中的某一个环节发挥工具性的作用，比如用AI进行员工答疑、生成JD，或只在校招里用AI面试官初筛。

因为这些应用领域的局限性，HR AI工具的使用范围也多局限于人力资源内部(66.2%)，对业务管理者及全体员工普及率低，也在一定程度上削弱了业务端对人力资源AI应用的感知和认可。（如图3所示）

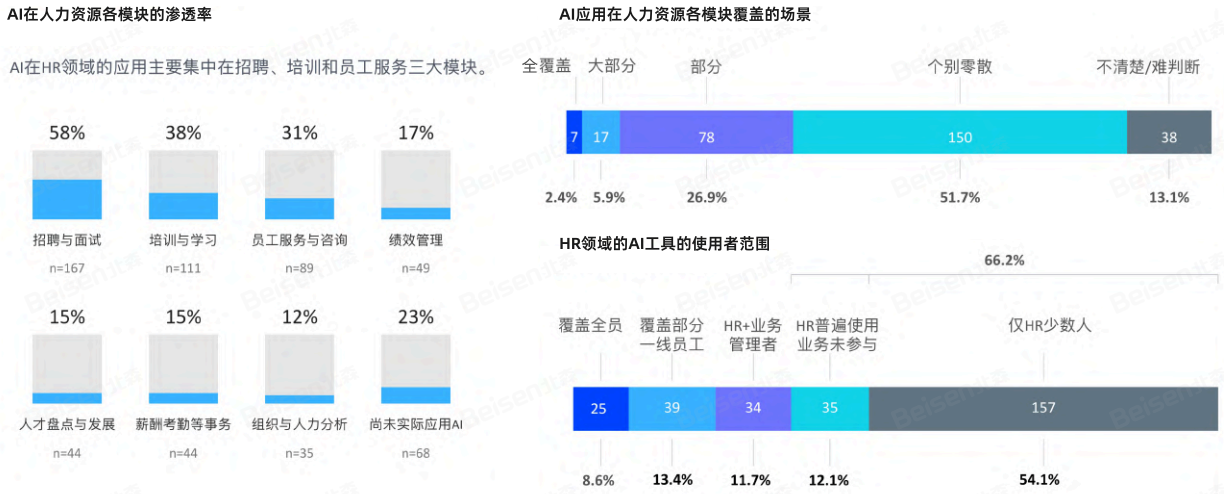


图3：AI 应用在企业人力资源的覆盖广度

使用深度：浅层应用，尚未真正嵌入日常工作

关键数据

AI承担主要任务	20%
工具使用活跃	29.3%
输出采纳较充分	33.8%

即便在已经引入AI的场景里，多数企业的使用仍停留在较浅的层面。AI在大多数企业人力资源的业务流程中没有承担主要任务，仍需要大量人工完成工作（AI承担了主要任务的企业20%），用户也尚未形成稳定的使用习惯（HR AI工具使用活跃的企业29.3%），对AI输出的结果也更多仅限于参考（采纳AI输出结果较充分的企业33.8%）。可以看出，AI在多数企业人力资源中的实际角色，仍然是一个“可用可不用”的辅助工具，而非工作流程中不可或缺的组成部分。（如图4所示）

当AI的应用还局限在少数零散场景中时，用户缺乏足够的使用频次来建立习惯和信任。同时，使用深度不足又会直接制约业务价值的兑现，由于没有深入参与到任务执行和用于人事决策，它对于企业高层和业务管理者而言，所能创造的价值也自然有限。

> **可以看出，AI在多数企业人力资源中的实际角色，仍然是一个“可用可不用”的辅助工具，而非工作流程中不可或缺的组成部分。**

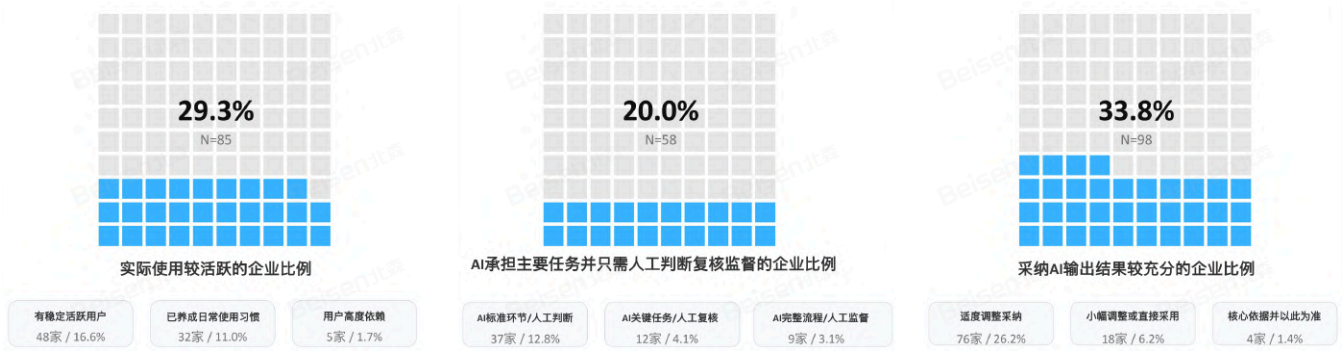


图4：AI 应用在企业人力资源的使用深度

五个关键洞察

总体来看，AI在人力资源领域的应用已经过了工具尝鲜期，但应用铺得不够广、用得不够深，与市场热度和企业对AI的关注程度相比，人力资源的实际应用进展显得相当保守。造成这一落差的根源，不在AI技术本身，而在于组织能力：企业的投入没有转化为实质性的资源保障，工作流程和岗位分工没有因AI的引入而重新设计，人才数据和管理经验没有沉淀为AI可以调用的生产原料，同时HR团队自身也还没有为主导这场变革做好能力准备。

> **AI在人力资源领域的竞争，本质上不是工具之争，而是组织能力之争。决定差距的不是谁先用了AI，而是谁能更快地把对业务的理解、对人才的判断和长期积累的管理经验，转化为AI可调用的知识资产，并将其沉淀为可持续运转的组织能力。这是未来HR最核心的竞争力所在。**

基于人力资源AI应用成熟度模型各维度的调研数据，我们提炼出以下五个关键洞察。洞察一揭示了企业HR AI应用投入与回报的落差。洞察二到五分析了制约企业HR AI应用价值兑现的原因。

洞察一 **投入与回报落差大，绝大多数价值未兑现**

组织支持度明显优于已达成的应用结果，投入与回报之间存在显著落差。

洞察二 **半数企业说重视，不到15%真掏钱**

多数企业的重视是一种不附带资源承诺的方向性认可，实质投入不足。

洞察三 **应用AI后，七成企业工作流程与岗位分工无改变**

AI与人力资源的分工和协作模式还未被系统性地梳理和定义。

洞察四 **AI深入应用不缺算法缺原料，超六成企业的数据和知识积累严重不足**

数据基础和专业知识构成AI应用的两层原料，原料不足将限制价值产出。

洞察五 **HR能力成为瓶颈，能主导AI落地的不足15%**

HR自身的能力，是制约AI应用深化和价值实现的最后一个瓶颈。

洞察一：投入与回报落差大，绝大多数价值未兑现

组织支持度（文化、制度、人和技术）明显优于AI应用成熟度（已达成的应用结果：覆盖广度、使用深度和业务价值）。（如图5所示）

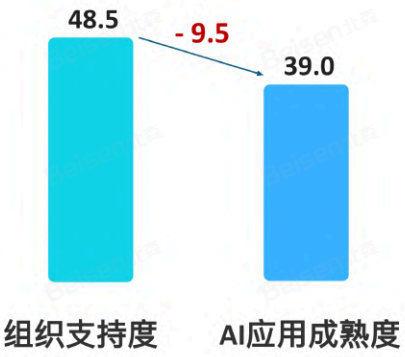


图5：企业人力资源AI应用成熟度与组织支持度的对比

进一步聚焦业务价值观察取得的应用结果，可以看出从效率改善、质量与体验提升、到业务价值的可衡量与认可这三个层次，人力资源应用AI创造的价值在逐级递减。AI在人力资源的应用价值，主要还仅集中在效率层面（仅三成企业有明显提升），以替代重复性劳动、加速标准化流程为主。而企业真正渴望的是提升人才管理的质量与改善员工体验（18.6%），并能用可衡量的业务成果证明应用价值，这些在绝大多数企业中尚未实现（5.5%）。（如图6所示）

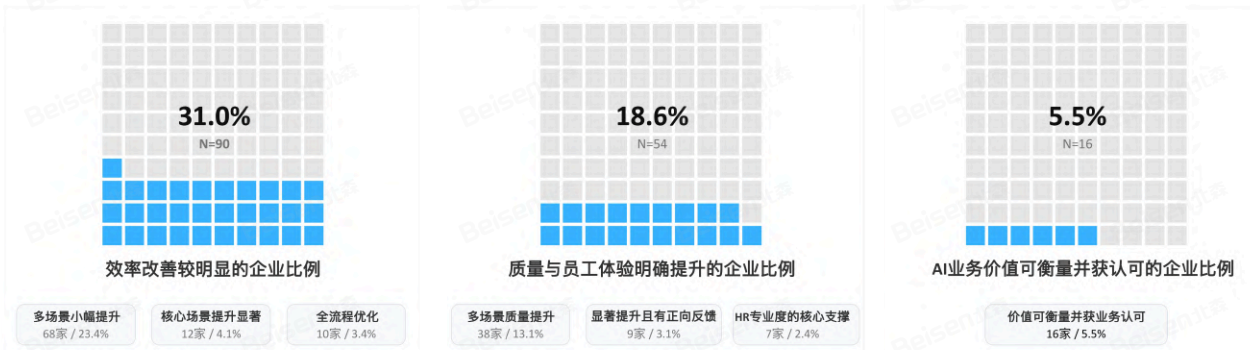


图6：企业人力资源AI应用产出的业务价值

组织支持度与AI应用成熟度的落差，反映出企业投入与回报的价值落差。造成这一落差的原因可能是多方面的：有可能场景选择偏离了业务的真实痛点，AI应用仅仅是锦上添花而非解决实际问题；有可能是企业没有将AI工具嵌入工作流程，导致工具仅发挥了浅层作用；还有可能是因为企业的数据质量和专业知识积累存在短板，制约了AI产出的可用性。

对这类企业而言，比继续加大投入更紧迫的，是回到具体场景中做诊断，重新审视和优化AI应用落地的整体规划、路线场景选择及方法工具的应用。报告后续的落地指南部分将对此展开详细讨论。

这种投入与成效的反差并非人力资源领域独有的现象。放眼整个AI市场，投入与回报之间的巨大落差是一个跨行业、跨领域的普遍性议题。普华永道PwC第29期全球CEO调研（覆盖95个国家的4,454位CEO）显示，56%的CEO表示尚未从AI投资中获得显著的财务回报，仅12%的企业同时实现了AI带来的收入增长和成本降低[1]；麦肯锡McKinsey 2025年全球AI调研（覆盖105个国家的1,993位受访者）的结论更为直接，尽管88%的受访企业已在至少一个业务职能中使用AI，但能够将5%以上的EBIT归因于AI贡献的“高绩效企业”仅占约6%[2]。而全球五大云厂商（Microsoft、Alphabet、Amazon、Meta、Oracle）2026年的资本支出合计预计超过6500亿美元[3]，头部大模型公司仍在承受巨额亏损，据The Information披露的内部财务数据，OpenAI预计2026年亏损约140亿美元，2023至2028年累计亏损可能高达440亿美元，盈利预期被推迟至2029年[4]。技术基础设施的大规模投资、人才和组织能力的重建、业务流程的深度改造，这些工作都涉及巨大的成本投入，但所能产生的商业回报却十分有限。人力资源领域所经历的，是这一更大图景的缩影。

但AI趋势不可逆，面对投入与产出之间的落差，企业需要做好心理准备。AI从投入到价值兑现的蛰伏期，可能比企业经历过的任何一次变革和技术投入都要长。在这个过程中，尤其需要企业保持战略定力和耐心，不能一味急于追求短期回报。但另一方面，人力资源也需要在场景选择、数据和知识基础建设以及实施路径上更有规划、更加务实，这也是能够获得企业高层支持和持续落地AI应用的关键。

洞察二：半数企业说重视，不到15%真掏钱

关键数据

14.8%

为人力资源AI应用配置了专项预算或资源的企业比例。

关键判断

多数企业的重视是一种不附带资源承诺的方向性认可，实质投入不足。

企业对人力资源AI应用的重视度与提供的实质支持形成巨大落差。超过半数企业表示公司重视AI在人力资源领域的应用（50.7%），58.3%的企业领导层也在通过“给资源、参与项目和亲自示范”等方式推进AI应用。但进一步审视HR获得的支持，却仅有14.8%的企业为人力资源AI应用配置了专项预算或资源，37.9%的企业为HR的AI项目设置了明确的负责人或建立了与IT、业务部门的对接推进机制。

在表示公司重视HR AI应用的企业中，占比最大的是“认可重要，但要靠HR自主摸索"（31.0%）。多数企业的重视，实际上是一种不附带资源承诺的方向性认可。而领导层的参与（58.3%），更多反映的是管理者对企业整体AI推进的关注度，并非专门针对人力资源领域的投入，并且真正能以身作则、高频使用AI的领导者仅占9.7%，多数领导层的参与仍以关注重点项目、给予原则性资源支持为主（35.9%）。（如图7所示）

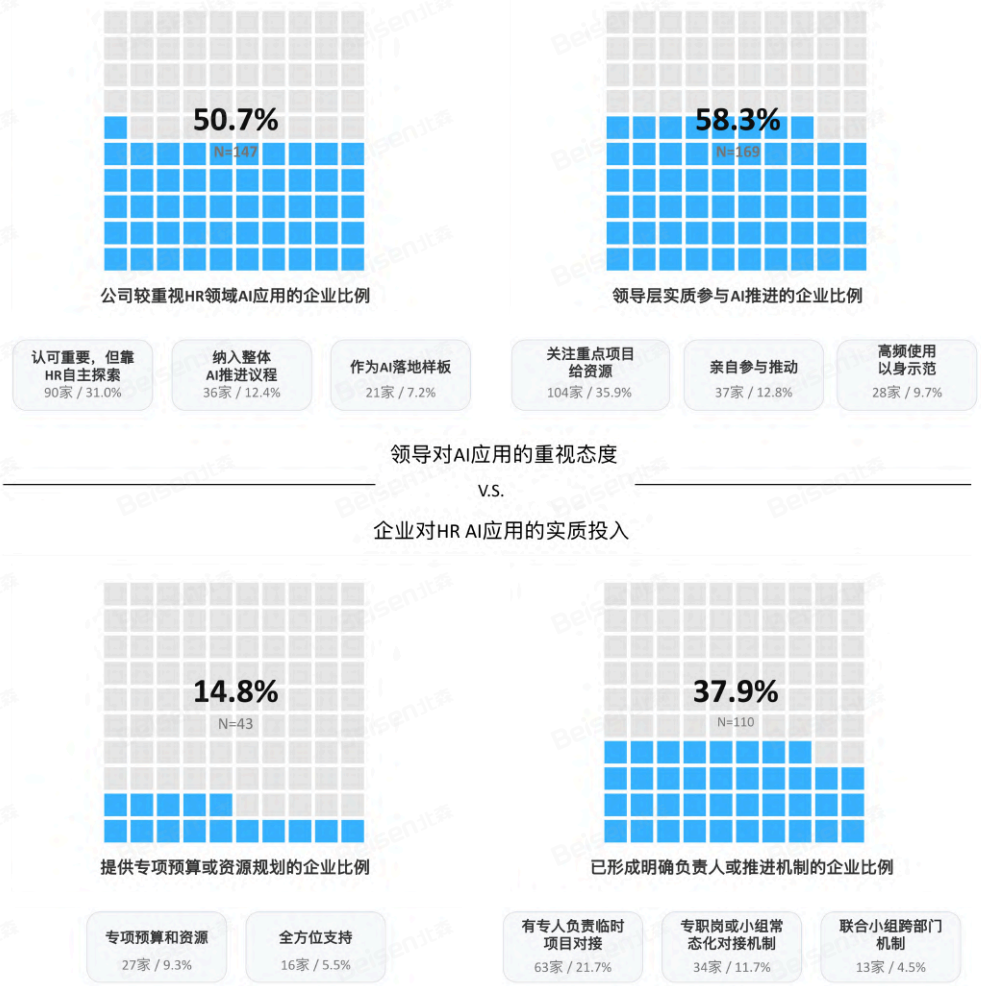


图7：企业对 AI 应用的重视态度与 HR AI 应用实质投入的落差

人力资源在企业AI版图中的优先级偏低

从市场整体来看，企业对AI的投资正处于快速上升期。联想联合IDC发布的《联想全球首席信息官（CIO）报告：企业级AI竞速赛》显示，96%的受访企业计划在未来12个月内继续增加AI投资，平均增长率达13%[5]。华泰证券宏观研究团队估算，中国科技企业2025年AI相关资本支出可能超过6000亿元甚至接近万亿元[6]。企业并非没有投资意愿和资源，但这些投入的主要流向是直接驱动业务增长的领域，如制造、研发、营销、客户运营，以及算力和大模型等技术基础设施建设。人力资源作为企业的支持职能，在AI资源分配的优先序列中，通常排在这些业务部门之后。

在这种格局下，HR实际面临着一个不对称的资源竞争,需要与见效更快、可量化程度更高的业务领域争取高管层的注意力和公司资源。这意味着，HR既要在有限条件下跑通AI应用,先行自证价值，又要用早期成果去撬动后续更多的资源投入。这也从另一个角度解释了人力资源AI应用没能广泛铺开的原因，在资源约束下，企业人力资源AI应用倾向于先在有限场景中验证效果、积累经验，可能既是HR务实的策略选择，也是缺少资源不得已而为之的无奈。

> **HR既要在有限条件下跑通AI应用、先行自证价值，又要用早期成果去撬动后续更多的资源投入。**

人才管理的复杂性决定了AI应用深化需要更长线的投入

企业虽然要以价值创造考量投入，但也应看到人力资源推进AI应用所面临的独特挑战。与制造、营销等业务场景不同，AI在人才管理中面对的是一个复杂度更高、确定性更低的应用环境。业务领域的AI应用通常可以依托结构化的数据、清晰的流程规则和可量化的产出标准，在较短周期内看到成效。而人力资源领域AI应用的深入，所涉及的人才识别、评价与发展决策，具有模糊性和情境依赖性，没有标准化的“正确答案”，成效也相对更难用简单的指标来衡量。

更关键的是，AI在人才管理中要发挥深层价值，依赖于企业长期积累的人才数据、能力标准、岗位知识和管理经验。这些积累本身就需要持续的建设投入，而其回报往往要在更长的周期中才能显现。当下AI应用普遍还在早期探索期，企业对人力资源AI应用的评价和资源配置，需要有更长线的视角和更大的宽容度。人才工作本身就更需要长线思维，AI在这个领域的价值兑现也需要持续积累和建设，会更考验企业的决心和耐心。

> **AI在这个领域的价值兑现也需要持续积累和建设，会更考验企业的决心和耐心。**

国有企业对AI的重视态度与投入落差最为显著

人力资源AI应用综合成熟度

38.8

从调研情况来看，国企的这一问题更为突出。不仅人力资源AI应用综合成熟度在所有企业类型中最低（38.8分），在文化、制度、人和技术四个驱动维度上也全面落后于其他类型的企业（如图8所示）。

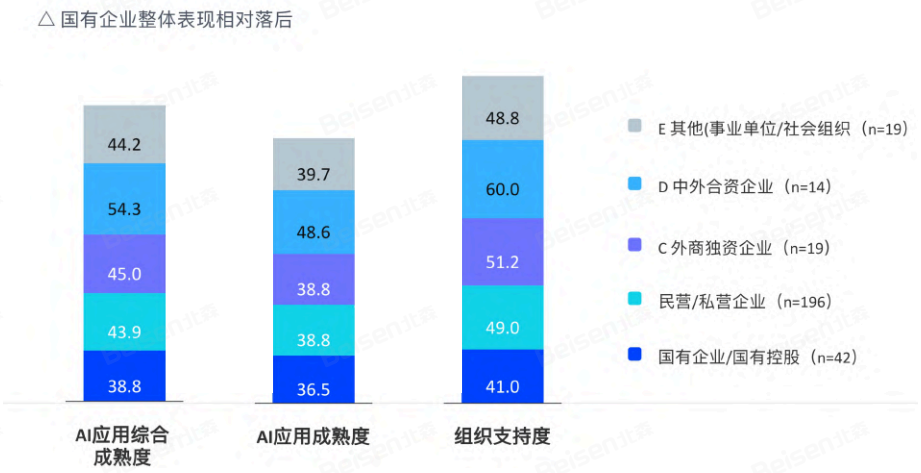


图8：不同性质企业人力资源 AI 应用综合成熟度现状对比

预算资源提供

0%

从支持人力资源AI应用的实质资源投入来看，差距更为显著。国企的领导层参与度（42.9%）和公司重视程度（38.1%）均低于其他类型企业，而在预算资源方面的缺位尤其突出，调研中无一家国企表示已为人力资源AI应用配置专项预算（如图9所示）。

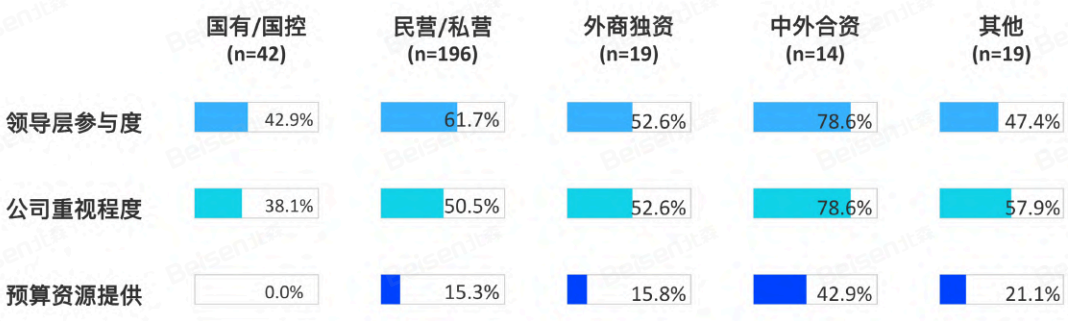


图9：不同性质企业对人力资源应用 AI 的实质支持力度对比

这一结果与公众认知中“国有企业资源充沛、数字化投入力度大”的印象形成反差。这可能是因为，国企的投入更多还集中在IT基础设施和整体数字化建设上，尚未充分延伸到人力资源AI应用这一具体方向。同时，AI在国企人力资源领域的落地，可能也比民营企业需要面对更多障碍，决策链条更长，跨部门协调成本更高，试错空间相对有限等，这些因素都拖慢了国企人力资源AI应用的推进速度。

另外需要特别关注的是，国有企业的领导层对AI的关注更多体现在战略层面的方向把控和重大事项的批示上，而较少深入到具体的应用场景中去亲身体验和持续推动（领导层参与度42.9%）。当领导层缺少对工具的亲身使用和对应用效果的直接感知时，资源配置就容易停留在“原则性支持”层面。AI作为一项新技术引入企业，并有很大机会重构业务，颠覆已有的工作模式，企业领导层更需要改变以往的工作习惯，成为AI工具的高频使用者，在实际工作场景中亲身体会AI的能力边界与应用价值，才能真正推动AI应用落地，产出业务价值。

国有企业在制度规范性、数据治理体系和合规管理等方面有着长期积累，这些基础能力在AI应用的后续深化中很可能转化为独特的优势。对国企而言，现阶段的关键是在数据基础和知识沉淀上做积累和准备，同时推动领导层从关注重视转向深度参与和使用，为后续更高质量的应用落地蓄积势能。

国有企业在制度规范性、数据治理体系和合规管理等方面有着长期积累，这些基础能力在AI应用的后续深化中很可能转化为独特的优势。

洞察三：应用AI后，七成企业工作流程与岗位分工无改变

关键数据

69.3%

应用AI后，工作流程无变化

当AI从偶尔调用的辅助工具，逐渐走向在业务流程中承担实质角色，并成为流程的一部分时，组织需要回答一个问题：人和AI各自应承担什么工作，以及相互之间如何配合。

调研数据显示，40%的企业尚未因AI应用而调整工作流程，29.3%的企业虽然个别环节有变化但整体流程不变。AI与人力资源的分工和协作模式在大多数企业中还未被系统性地梳理和定义。这与AI在HR领域应用深度不够有关，但这同时也是制约AI应用无法深入场景和发挥更大价值的原因。（如图10所示）

AI与人力资源的分工和协作模式未被系统性地梳理和定义，制约了AI应用的深入和价值发挥。

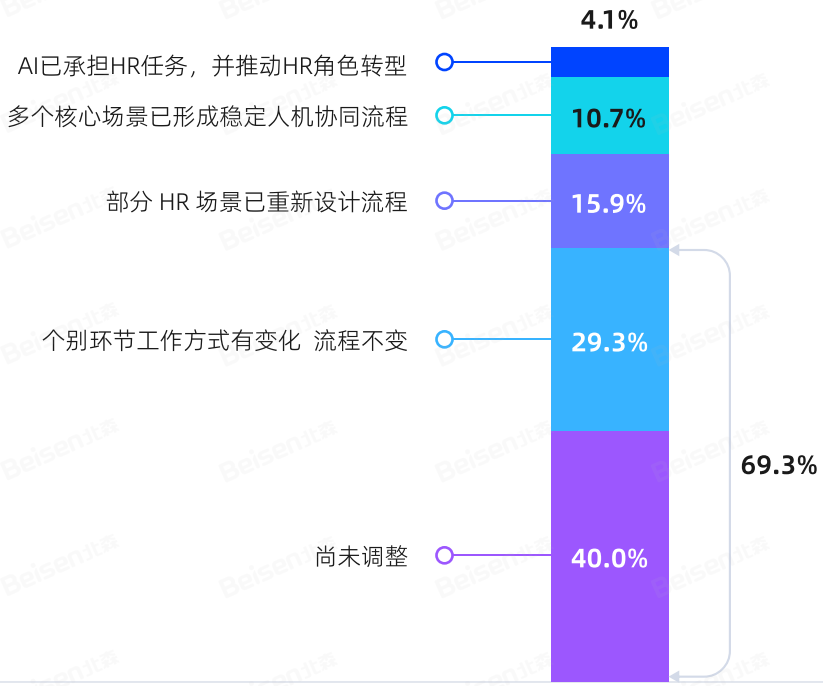


图10： AI应用推动企业人力资源流程或岗位分工调整情况

围绕人机协作重新设计流程和角色

当企业期望AI在业务流程中承担实质性角色，流程不经过重新设计，AI的产出就难以被有效纳入后续的决策和行动。

以AI陪练为例，它嵌入在完整的学习流程中，与知识学习、评估考核共同构成了“学–练–评”的完整学习闭环。这当中包含HR主导的集中培养，以及实质由业务管理者主导的在岗学习。

在集中培养环节中，一个常见的人机分工方式，是真人培训师负责培训，AI陪练用来进行学习巩固。即学员完成课堂学习后，通过AI陪练进行场景化的反复演练，在接近真实工作的情境中将知识转化为行为能力。要有效发挥“学–练–评”这个学习闭环的效果，不能仅靠形式上的组合，更关键的是要让AI陪练的场景与课程知识点对应，训练难度随能力提升路径阶段递进，并使AI的评估反馈与训后评价形成互补，前者侧重行为纠正，而后者侧重认知拓展。

再细化流程，在“学”的环节，AI可以辅助课程内容的开发与生成，但课程的内容和结构设计、校准和教学逻辑仍需有人工的输入和把关，并且AI产出的素材和初稿是否可用、如何修改，都需要专业人士总结课程开发的经验，把这一工作过程拆解清晰，并细化个人与智能体各自的工作内容，以及协作模式，才能把这个工作规模化，并有稳定的输出质量。

同时“练”也可以有AI陪练和导师辅导的重新设计。在业务管理者主导的在岗学习环节。

一些HR提出过设想，希望让AI陪练可以在员工推进业务的过程中，扮演一个可随时解答业务疑问并指导员工解决业务问题的业务导师。但其实AI更擅长提供典型场景的练习和即时反馈，要分析员工在真实业务中遇到的各种问题并给出针对性建议，往往涉及复杂的业务和人际判断、组织语境和情绪处理，这仍然是管理者不可替代的工作。区分于业务助手，让AI陪练作为固化工作方法和推广最佳实践的工具，可能是更合理的设计。在这个过程中，AI陪练是业务管理者日常辅导的学习补充，同时，要进一步提升AI陪练的效果，还需要管理者梳理出工作的方法论，持续积累最佳实践，并提炼出其中的价值点。(如图11所示)

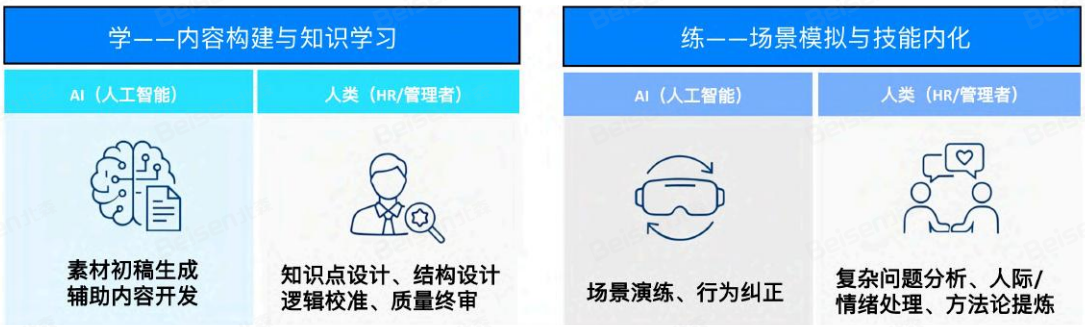


图11：人才培养学与练环节的人机分工与协作

不仅是人力资源，AI在各个工作领域都逐渐承担起了更多的工作。推动各业务领域围绕人机协作进行工作和流程的重新设计，并重新定义岗位角色和考核内容，将成为人力资源接下来的重点工作。并且，在这一个过程中，人力资源需要重点关注和解决，员工对自身定位和职业前景的迷茫与焦虑问题。技术变革的速度、岗位重塑的不确定性和对持续学习的高要求，都使得回应这些焦虑变得更为迫切。组织需要通过清晰的角色定义告诉员工AI承担了什么、人被期待做什么，通过匹配的培训体系帮助员工建立与AI协作所需的新能力，并调整晋升标准和激励方式，让员工看到新分工格局下的成长空间和价值回报。

培养员工有效运用AI、学会与AI配合工作，同时在变革中激活员工的投入感和发展动力，这也是人力资源在AI时代最不可替代的核心价值。

洞察四：AI深入应用不缺算法缺原料，超六成企业的数据和知识积累严重不足

关键数据

数据基础不完整	61.4%
AI与HR系统未充分集成	72.8%
缺少统一AI工具平台	66.2%

技术维度涵盖数据基础、系统集成和工具平台三个方面，都反映出AI在人力资源领域的技术条件有不少欠缺之处。在数据基础方面，61.4%的企业数据要么散落在各处、缺失严重，要么虽然已沉淀在系统中但不够完整或规范。在系统集成方面，72.8%的企业AI与HR系统相互独立或仅有简单对接，数据在系统之间无法流动。在工具平台方面，66.2%的企业没有统一的AI工具，各部门各自为战，或者根本没有专门的AI工具可用。



图12：技术维度三项指标得分分布图

这也从另一个角度解释了人力资源各模块渗透率分化的问题。在招聘、培训、员工服务等渗透率领先的模块，AI所需的数据相对标准化，即便数据基础不够完善，AI也能快速产出结果。而绩效管理、人才盘点、组织分析等渗透率较低的模块，AI需要调用的是能力评估、绩效记录、发展潜力评估等深层人才数据，并将它们与业务数据交叉关联，才能形成有价值的输出。当超过六成的企业连基本的数据规范化和系统互通都尚未完成，AI在这些对数据要求更高的场景中自然难以落地。供应商的产品成熟度固然是影响渗透率的重要因素，但企业自身的数据基础是否能支撑更复杂的AI应用，同样是一道必须跨过的门槛。

AI应用深化还需要沉淀高质量的人才管理专业知识和经验

除了结构化数据，AI在判断类场景中还需要另一种原料，即人才管理的专业知识和经验积累。

人才决策依赖专业判断，涉及岗位与人才的匹配逻辑、优秀和高潜人才的识别标准、不同业务阶段的团队配置策略、管理者容易出现判断偏差的典型场景等。这些知识是人才管理决策的核心依据，但在大多数企业中，它们主要存在于少数资深HR和业务管理者的头脑中，以个人经验发挥作用，没有被萃取、编码和沉淀为AI可以调用的知识资产。

以AI面试为例，即使各家企业采购了同一家供应商的AI面试产品，产品本身的算法和交互能力是相同的，但最终的面试效果在很大程度上取决于企业“喂给”产品的专业内容。

目标岗位需要考察的关键能力，每项能力在不同水平上的行为表现，以及面试中的追问逻辑和评定标准，这些专业内容需要清晰、系统地编码进AI的运作规则中，并结合企业自身的业务情境。例如，同样招聘一位销售经理，快消企业的渠道终端销售和汽车零部件企业的大客户销售，业务目标、工作流程、关键挑战截然不同，即使考察同一项能力，面试中需要追问的方向和评判优秀的标尺也会有明显差异（如图13所示）。



图13：同类型岗位AI面试设计差异（以销售经理为例）

这些专业内容依靠大语言模型自身的能力无法完全实现。大模型确实拥有广泛的知识储备，能够生成流畅、看似专业的面试问题和评估话术，但这种能力本质上是基于语言模式的合理推测，而非基于对特定企业业务实情的深度理解。它可以生成一道关于销售辅导的通用好问题，却无法自行判断在这家企业的业务语境下，区分优秀与平庸的关键行为到底发生在哪个环节，体现为怎样的具体行为。要想提高AI面试官的面试质量和更懂企业的“拟人感”，非常依赖于企业在自身业务实践中反复验证过和迭代形成的专业判断。

> **数据基础和知识积累构成了AI应用的两层原料，如果原料不足或质量不佳，将极大限制AI应用深入和价值产出。**

洞察五：HR能力成为瓶颈，能主导AI落地的不足15%

关键数据

HR团队能主导AI落地	14.1%
全员能够熟练使用AI	19.6%

即使企业的投入和组织的支撑到位，人力资源从业者自己最终还需要面对一个根本问题，就是自己的能力是否足以驾驭AI在人力资源领域的深度应用。

调研数据反映的情况并不乐观。HR团队能主导AI在人力资源场景落地的企业仅占14.1%。

作为对照，企业全员AI使用能力水平较高的企业占比为19.6%。（如图14所示）

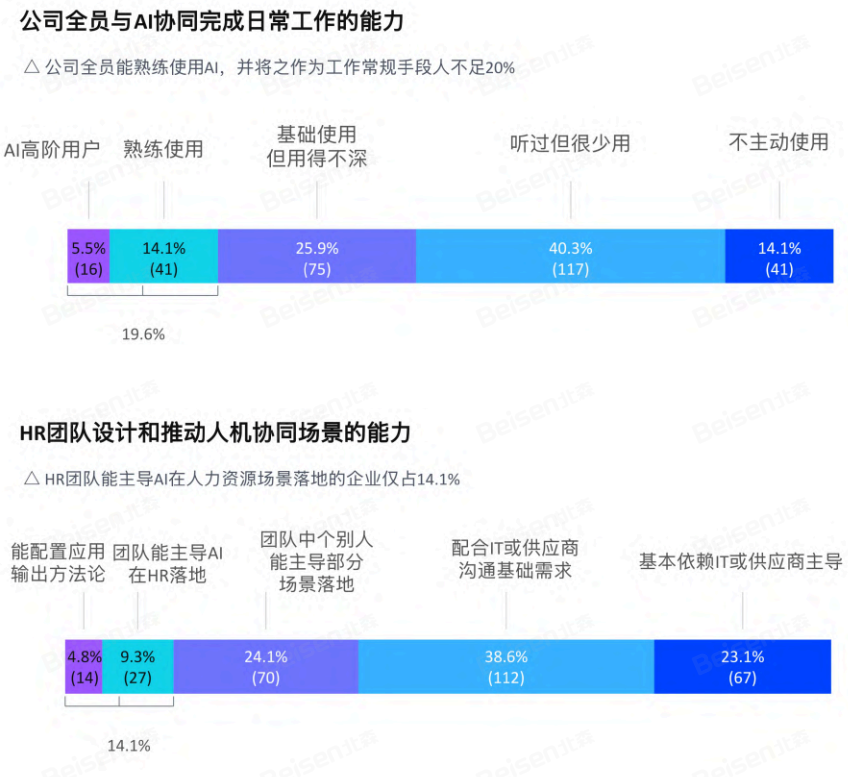


图14：公司全员运用AI的能力 V.S. HR团队主导AI落地项目的能力

HR是AI在人力资源领域落地的主导者，而公司全员则是使用者，两者面临不同的能力要求。HR作为主导者，需要识别AI应用的落地场景、定义需求、规划实施、评估AI产出质量并推动迭代优化，不能仅限于“会用AI”。

HR面临的角色转变：从事务执行到AI应用的设计推动

过去，HR的大量工作围绕流程执行和事务处理展开，在技术引入方面也更习惯以甲方的角色对接供应商，由供应商来定义产品功能和应用场景。AI应用的深化，要求HR的工作重心发生根本性的迁移：从执行流程转向设计流程，从使用工具转向定义工具应该如何工作，从被动采纳技术方案转向主动识别场景、注入知识、并持续评估和优化AI的产出。

这一转变包括**AI时代HR需要承担的三重新角色：**

01 场景定义者

AI能在哪里创造价值，不应由供应商的产品边界决定，而应由企业的业务痛点定义。HR需要深入理解业务部门的工作逻辑、关键决策点和能力瓶颈，从业务视角识别和判断哪些场景值得引入AI，AI应该在其中承担什么角色。这项工作的前提是HR对业务的理解足够深入，能够看到业务管理者在人才获取、团队配置和绩效改善等环节中真正面对的困难，而不仅仅停留在HR自身操作视角的流程优化。

02 知识资产建设者

AI在判断类场景中产出的质量，高度依赖企业“喂给”它的专业内容。岗位的关键能力要求、不同水平的行为表现标准、人才评价的决策规则、业务场景中的最佳实践，这些知识大多还在少数资深HR和业务专家的头脑中。HR需要将这些散落的个人经验萃取出来，结构化为可沉淀、可复用、可被AI调用的知识资产，并建立持续积累和更新的机制。

03 人机协作设计者

当AI在业务流程中承担实质性角色时，人和AI各自应该做什么、如何配合、交接点在哪里、质量如何管控，这些都需要被系统性地设计。HR需要根据任务性质和条件约束，为每个关键环节选择合适的人机协作模式，设计环节之间的衔接逻辑，并在实际运行中持续评估效果和推动迭代优化。这不是一次性的方案设计，而是一个伴随应用深入持续演进的过程。

推动AI深入应用HR需重点提升的三项核心能力

01 深入理解业务

这是场景定义者的能力基础。这里所说的“深入理解业务”，与传统意义上HR作为业务伙伴所需的业务理解有所不同。过去，业务理解更多服务于HR自身的方案设计和沟通协调；在AI时代，HR还需要能够把对业务的理解拆解为可供AI应用的具体判断依据，包括：哪些业务环节的人才问题最影响业绩、管理者做人才决策时真正纠结的是什么、现有流程在哪些地方与业务实际脱节等。只有具备这种穿透到业务运作具体环节的理解力，HR才能避免依赖供应商推荐来定义场景，才能设计出业务方认可且愿意持续使用的AI应用方案。

02 深化人才管理的专业能力

这是知识资产建设者的能力基础。知识萃取不是简单的信息搜集和文档整理，它本身就是一项高度专业的工作：判断一个岗位应该考察哪些关键能力而非面面俱到，区分优秀与合格之间真正有鉴别力的行为表现，校准不同评价者之间的尺度偏差，识别管理者在人才决策中容易出现误判的典型场景。这些判断需要深厚的专业积累作为基础。同样重要的是，HR只有自身对这些专业标准有清晰、系统的认知，才能有效扮演AI产出质量的“守门人”，分辨AI的输出是否专业可靠，并提出有针对性的改进方向。

03 具备将业务理解和专业经验注入AI应用的设计能力

这是人机协作设计者的能力基础。HR不需要成为AI技术专家，但需要在实践层面理解AI的工作逻辑和能力边界：AI擅长处理什么类型的任务、需要什么样的输入才能产出高质量的结果、在哪些环节容易出现偏差。具备这种理解之后，HR的核心工作是在前两项能力的基础上，完成从专业判断到AI可执行规则的“最后一公里”转化。如果以AI面试为例，就是将模糊的识人经验拆解为结构化的评估维度和等级标准，将隐性的追问逻辑编码为AI可遵循的规则，并在应用中持续检验AI产出是否符合专业预期，不断修正和优化

未来HR的核心竞争力，将体现在：能否持续地从业务实践中识别值得深入应用AI的场景，将人才管理的专业知识和业务经验持续沉淀为AI可执行的规则与标准，并通过系统化的设计让这些知识真正运转起来，最终积累为组织层面可见、可用、可持续迭代的知识资产。

业务理解与人才管理的专业能力并非AI时代才出现的新要求，它们一直是人力资源的基本功。AI时代的变化在于，这些能力不再只服务于HR自身的判断和执行，它们还需要被外显化、结构化、编码化，转化为AI可调用的知识资产。而AI应用设计能力，则是把前两项能力的积累转化为AI执行的桥梁。三项能力的关系可以概括为：业务理解定义方向，专业能力提供内容，设计能力完成转化。

从北森的视角来看，HR需要为AI构建的知识资产，其核心内容正是人才科学（People Science）的三大支柱：用能力技术定义人才，用评估技术回答人才是否适配岗位及存在的优、劣势，再用发展技术让人才胜任岗位和提升发展。这些问题自始至终都是人力资源的核心工作内容，并非在AI引入后才出现，但AI应用会改变人才方案的交付方式。从过去由少数专家在有限场景中凭经验判断，转变为通过AI实现规模化、个性化、即时化的交付。这也意味着，对这些问题的回答必须比以往更清晰、更结构化、更可编码。在人才科学方法论上有长期积累的专业机构，已经沉淀了大量经过实践验证的能力模型、评估框架和发展体系，这些积累为企业构建知识资产提供了一个可借鉴的方法论底座。企业不需要从零开始摸索，可以借助已有的专业体系快速建立起AI可调用的基础知识结构，再在应用实践中逐步生长出具有自身业务特点的独有积累。

PART TWO

02

人力资源落地AI应用的工作指南

总体工作原则：借助成熟积累快速起步，集中资源建设知识资产 24

AI在人力资源落地的场景选择：按价值显性度和落地难度区分 25

AI在人力资源领域的落地总体路径：六步路径 27

不同业务目标的四条差异化路径 33

总体工作原则：
借助成熟积累快速起步，集中资源建设知识资产

对大多数企业来说，AI在人力资源的应用不需要从零开始。应该尽可能借助成熟的积累快速起步，再把有限的资源集中投入到更值得投入的领域。

借用成熟产品内置的方法论与行业沉淀

成熟的人力资源产品，往往内置了一套经过长期打磨的方法论，如岗位评估模型、能力标准、结构化的追问框架等。这些看上去是产品功能，实质上是供应商在服务大量企业的过程中逐步积累、提炼出来的专业资产。从零搭建这些方法论，既要投入大量的时间，也未必能达到专业供应商沉淀多年的水准。更务实的选择，是借助产品内置的方法论快速起步，把有限的精力投入到更需要企业自己解决的问题上。

同时，借助成熟方法论是起点，而非终点。当企业把这些方法用进自己的业务场景，数据在使用中不断积累，经验在反复实践中逐步沉淀，到了一定阶段，企业便能在通用方法论的基础上，生长出贴合自身业务的独有能力。成熟产品帮助企业越过最初的摸索期，而真正拉开差距的，是此后企业在应用中沉淀下来的独有积累。

借用成熟的平台和产品，定制、开发企业的应用

很多企业在一开始运用AI时，就希望训练一个专属企业的领域模型。对绝大多数企业来说，这并不是一个理性的选择。训练一个有竞争力的领域模型对数据量的要求极高，而企业人力资源自身所能沉淀的数据往往不足以支撑；同时，HR团队中真正具备模型训练与长期迭代能力的工程人才也十分有限。自建领域模型需要持续投入的算力、人力与时间，对多数企业而言，这笔投入很难换来与之匹配的业务回报。

更稳妥的方式是循序渐进：起步阶段从订阅成熟产品开始，先把现成的能力用起来；随着应用深入，逐步开始定制，让工具更贴合企业自身的场景和流程；发展到更高阶段，再考虑平台层面的开发与集成。这一逻辑不只适用于中小企业，即便是管理基础更成熟、完善的大型企业，明智的选择同样也不是另起炉灶，而是先在一个成熟的HR一体化平台上持续积累，再考虑与企业级的技术平台对接。企业规模越大、流程越复杂，反而越需要避免把宝贵的资源消耗在重复建设上。

> **对人力资源而言，更需要重点投入的是建设企业自身的知识资产。应用越深入、场景结合越紧密，就越依赖企业自身的人才数据与管理经验。这才是最终能创造应用价值的核心所在。**

AI在人力资源落地的场景选择：按价值显性度和落地难度区分

AI落地应用，首先要明确的就是落地的场景。不同场景的落地难度和价值显性度有差异，决定了AI应用落地的先后顺序，并能指导AI应用在人力资源落地的整体规划。

AI在人力资源落地的场景选择全景图

依据价值显性度和落地难度，可以把AI落地人力资源的场景划分为几种类型。

价值显性度：指AI应用产生的效果，能不能被业务方和决策层直接感知。

落地难度：指任务本身的标准化程度，以及应用所依赖的数据和知识资产的厚度。

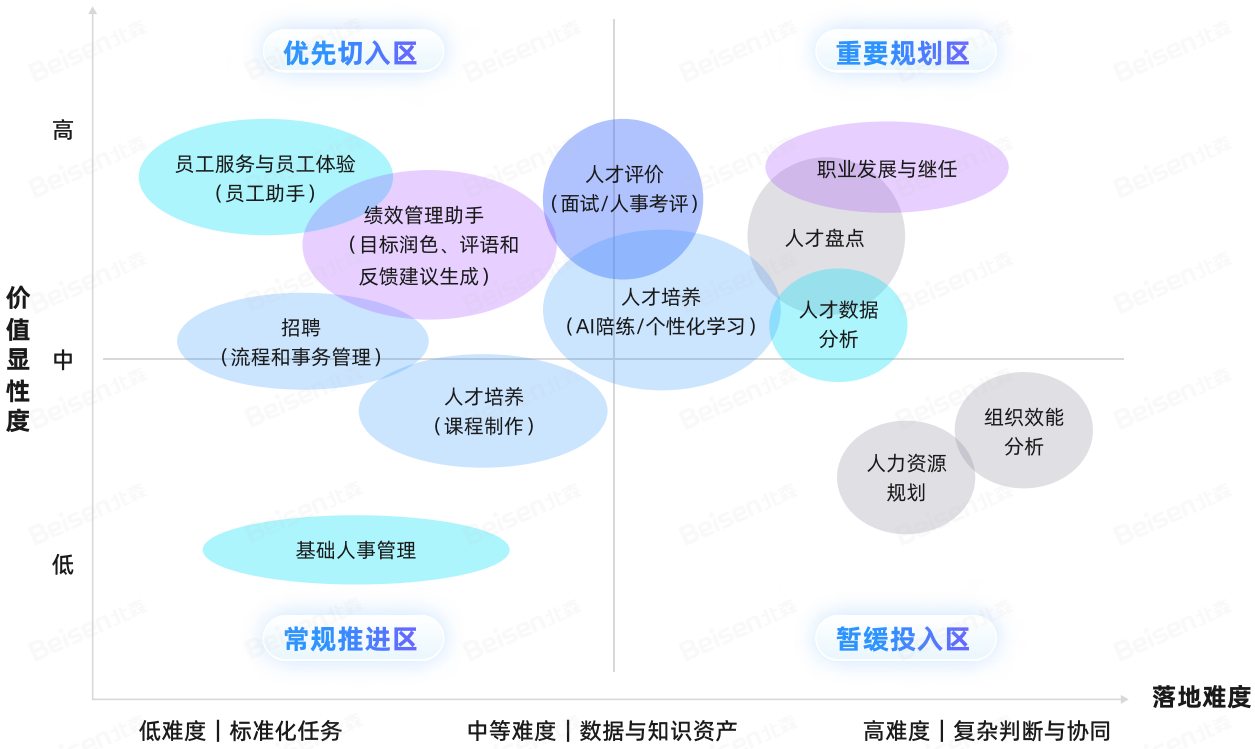


图15： AI在人力资源落地的场景选择总蓝图

优先切入区

价值显性度高、落地难度偏低到中等，最适合作为AI应用落地的工作起点。招聘的流程和事务管理、员工服务与员工体验（员工助手）、人才培养的课程制作，以及绩效管理助手（目标润色、评语和反馈建议生成）等，都属于这一类。这些场景的流程比较标准，对专有数据依赖不高，提效作用明显，最容易取得证据验证价值。

重点规划区

人才评价中的面试与人事考评、AI陪练与个性化学习、人才数据分析、人才盘点、职业发展与继任属于这一类。它们更可能在业务协同和辅助数据决策方面创造价值，是业务部门和高层真正期待 AI能创造的价值方向。这一领域的应用成效也更依赖企业自身积累的人才数据、评价标准和管理经验，需要提前重点布局、积累能力、择机推进。

常规推进区

价值显性度低、落地难度低，基础人事管理属于这类。这部分工作的关键不是AI应用，更关键的是数字化的基础建设。它首先需要成为人力资源业务运行的基础平台和可靠的数据底座，支撑其他场景的落地。重点是数字化建设，以及对各应用的一体化集成和底座支撑。在此基础上，可以在各个功能点上开发AI应用，例如入离调转流程自动化、工单自动化填写等。

暂缓投入区

价值显性度低、落地难度高，人力资源规划与组织效能分析是典型。这类场景短期内既难以取得显性价值，又对数据基础和管理经验的要求极高，应该是最后投入的领域。

优先切入区是当下最值得投入的地方，可用较低成本换取看得见的回报。重点规划区代表更深一层的价值，需要提前谋划、持续积累数据和经验、逐步推进。另外，落地难度并非一成不变。善加利用成熟产品中沉淀的评估模型与行业知识，可以降低落地难度。例如AI面试和管理陪练，借助产品内置的能力模型和评价标准，企业不必等自身数据和经验完全成熟，也能提前迈出一步。

AI在人力资源领域落地的总体路径：六步路径

AI在人力资源领域的落地路径是一个HR主导、渐进推进的过程。从梳理业务流程开始，经历知识与数据准备、智能体搭建与调优、试运行与效果检验，到规模化应用与持续运营，最终走向系统集成与一体化。企业不需要一步到位，可以根据自身条件和节奏分阶段推进。



图16：AI在人力资源落地的六步路径

第一步 梳理业务流程与规划人机协作模式

这一步要回答的核心问题是：这个场景里的工作应该怎么重新组织，人和AI各自承担什么工作，以及如何配合。在这一步需要完成三个动作：拆解业务流程、判断人机适配方式、设计人机协作模式。

从业务视角拆解工作流程

拆解流程的核心原则是视角切换：不能仅停留在HR自身的操作视角，而要站在业务实际运作的视角。两个视角的差异往往很大。以培训场景为例，HR视角的流程通常是“需求调研→课程开发→培训交付→效果评估”；但从业务视角来看，要真正解决能力问题，需要追问的是业务人员在工作的哪些环节因为知识或能力不足而影响了业绩。而在招聘场景中，业务视角是从“识别人才缺口”到“新人产出达标”的完整链条；在绩效管理中，业务视角则要追问管理者如何识别和解决团队的绩效瓶颈。视角一旦切换，AI可以创造价值的空间就会显著扩大。

沿着业务视角，拆解工作可以分为三步。**第一步还原业务链条**，梳理关键环节、参与角色、决策节点和信息流转；**第二步识别卡点**，定位哪些环节因为知识不足、能力欠缺或信息不畅而成为瓶颈；**第三步确定HR的干预切入点**，判断在哪些阶段、以什么方式提供支持。这三步的工作，理想的方式是由HR与业务部门的管理者和关键岗位人员共同完成。

判断每个环节的人机适配方式

流程拆解完成后，需要对方案中的每个层面做出判断：哪些适合AI独立完成、哪些需要人机协同、哪些必须由人主导。这个判断需要同时考虑两个维度：

第一个维度是**任务性质**。标准化程度高不高、是否涉及复杂的专业判断、对情感交互和业务情境的依赖有多强。任务越标准化、规则越清晰，越适合AI承担。

第二个维度是**条件约束**。所需的数据是否已具备、相关的专业知识是否已沉淀为AI可调用的形式、系统是否支持。条件约束中最关键的一项是企业的知识准备程度，有些任务从性质上高度适合AI，但因为所需知识尚未沉淀，当前阶段的效果就会大打折扣。识别出这些“条件受限但值得投入”的环节，正是为第二步的知识准备工作明确方向。

设计人机协作模式

根据人与AI各自承担的角色和所需知识投入的深度，包括五种典型的人机协作模式：

- **AI自主运行，人设定规则与校验。**适用于标准化程度高、规则清晰的执行类任务。AI在人预设的规则和参数范围内独立运行，人的重心在规则设计与定期校验。员工自助的智能问答是最典型的应用。
- **AI生成内容，人审核把关。**适用于内容生产类任务。AI产出初稿，人做专业审核。关键在于建立审核反馈的积累机制，使每一次修正成为AI持续改进的输入。
- **AI深度应用，人萃取与注入专业知识。**适用于AI需要调用企业独有的专业知识来完成复杂交互或判断的任务。与前两种模式不同，这类任务的“规则”不是简单的参数设定，而是需要持续投入知识萃取和编码工作。AI面试官、AI陪练属于这一类型，应用价值通常最大，但对知识准备的要求也较高。
- **AI分析洞察，人归因决策。**适用于需要数据支撑专业决策的环节。AI提供结构化的分析结果和模式识别，人做出归因判断和决策。人才盘点中的人岗适配分析属于这一类型。
- **人主导，AI提供信息支持。**适用于必须由人主导的复杂判断类任务。关键在于让AI在其他环节中积累的数据能流转到人主导的环节中，为人的判断提供支撑。

选定各环节的协作模式后，还需要设计环节之间的衔接。例如，知识学习与模拟演练之间应形成自然衔接，学完一个产品模块后匹配相关的客户对话练习场景，陪练场景按不同行业方向和客户类型做差异化设计。同时，AI陪练记录的练习表现和薄弱点应向管理者可见，使实战辅导更有针对性，管理者辅导中发现的普遍性问题可以转化为新的陪练场景，形成双向反馈。

第二步 知识经验萃取与数据整理

要让AI真正运转起来，需要为它提供“原料”。原料分为两类：一类是结构化数据，如岗位信息、绩效记录、测评结果等已沉淀在系统中的事实性信息；另一类是非结构化的专业知识与经验，包括：什么样的人适合什么岗位、面试中怎样的回答代表高潜力、管理者辅导中应注意哪些要点等，这些判断逻辑大多还在资深HR和业务专家的头脑中。

结构化数据：从“有数据”到“数据可用”

多数企业并不缺数据，缺的是可用的数据。HR在这一步的工作不是亲自做数据清洗，而是完成三件事：第一，基于人机协作方案，明确AI运行需要哪些数据；第二，评估现有数据的质量和可用性，如绩效记录是否真实反映了员工表现，能力评价是否遵循了企业认可的标准，这类判断需要HR或业务管理者来做；第三，制定数据治理的优先级，AI要承担的环节所需数据优先整理。

数据的归集和打通也是关键问题。如果企业的各项业务运行在统一的一体化平台上，数据天然关联和流通，AI可以直接调用跨模块信息进行综合分析，这是一体化平台在AI时代的显著优势。如果各模块分散在不同系统中，数据归集本身就需要大量的技术对接工作。

非结构化知识：把专家经验转化为AI的生产原料

知识萃取的核心挑战在于，专家自己往往说不清楚自己的判断逻辑。很多判断是在长期实践中内化的直觉，并未被本人察觉和表达。但AI需要的是被拆解过、外显化的规则。因此，知识萃取的本质是用结构化的方式还原专家思考和决策的过程。

这项工作有三个关键环节。**第一，还原专家的思考和决策过程**。通过深度访谈和工作现场观察，把专家叙述中跳过的“理所当然”的中间步骤补充完整，梳理出清晰的决策链条。**第二，将关键能力拆解为可评估的行为指标**。把模糊的能力判断转化为AI可执行的评估标准，区分好、中、差的标准及对应的行为依据。**第三，从典型案例中提炼判断基准**。选取公认的优秀案例和典型的失败案例，通过结构化对比识别关键要素，这些案例天然携带业务情境的丰富细节，能帮助AI在判断时考虑到标准本身难以穷举的情况。

需要特别强调的是组织共识的校准。不同专家的经验可能彼此矛盾，如果不解决这些分歧，AI学到的内容再应用后就很难被广泛认可。萃取出的知识必须是组织层面经过校准的共识，才具备在组织范围内被广泛认可和稳定执行的基础。所以，组织一个专家审查小组，定期审核反馈萃取整理的知识、经验就非常重要。就像绩效和任职资格等级的校准一样，需要有专门小组和定期的工作机制。否则这项工作的组织动员和管理推动难度巨大，将很难持续进行。

> **知识萃取是一个持续积累的过程。通过一次项目萃取产出的知识库不可能覆盖所有情况。企业不需要等知识库完备了才开始搭建智能体。**

更务实的节奏是：起步时完成核心场景和关键能力维度的萃取，形成AI可运行的基础知识库；在后续使用中持续发现不足、定向补充，形成“使用–发现空白–补充知识–再使用”的持续迭代。

第三步 智能体搭建与调优

多数企业的起点是供应商提供的标准产品。这些产品已沉淀了底层的模型能力、交互框架和行业通用逻辑，配置后即可运行。但要让AI在核心场景中真正贴合企业业务、达到专业水准，就需要在标准产品基础上做深度定制，这个定制过程是与供应商共建完成的。

企业需要有一个预期：无论前期准备多么充分，智能体在实际运行中都会暴露出设计阶段未预料到的问题。搭建与调优不是一次性交付，而是“运行–评估–反馈–改进–再运行”的迭代循环。

HR在这一步扮演两个角色：

角色一　向供应商提出定制化的专业要求

供应商的标准产品提供了通用框架和场景模板，HR的工作是梳理和明确，在企业的业务场景中，智能体应该做什么、做到什么程度、在什么情况下需要转交给人处理，以及标准产品在哪些方面尚未满足这些要求。

以AI面试为例，HR需要评估通用框架是否覆盖了本企业最关键的岗位能力要求、标准追问逻辑是否适配本企业的面试深度、通用评分体系能否反映本企业对不同能力水平的区分标准。同样重要的是人机交接规则和交互风格的定制，定制过程既需要展现企业风格，也要服务于智能体的应用目的。比如，企业经常会反馈在管理陪练当中，实际企业的员工会比AI下属更乖巧，不会有那么多的意见。但管理陪练的目标是能力训练，挑战和“为难”管理者，是暴露问题、启发反思和激发成长的关键手段，因此定制交互风格时仍然会选择让AI下属有礼有节地“对抗”。

角色二　验收产出质量并提出结构化的调优反馈

这与HR过去审核人才评估报告、校准盘点结果、把关培训内容是相似的工作。但在智能体定制调优中，反馈质量的要求更高，模糊的感受或笼统的“效果不好”评价远远不够，供应商无法将其转化为有效的调优动作。有效的反馈需要包含三个层面的信息：在什么情境下出了问题（触发条件），具体在哪个维度偏离了预期（问题定位），以及好的产出应该是什么样的（改进方向）。因此，按照北森的工作方法，通常会提供HR一个评估反馈表，需要HR及业务管理者参与几轮测试，给出结构化的和有细节信息的反馈。

提出需求、验收产出、反馈改进方向，这三个动作构成一个完整的循环，并在内部测试阶段反复运转。每一轮循环都是HR与供应商之间的一次共建迭代：HR从专业标准出发提出问题和方向，供应商从产品和技术角度实现改进，再由HR验收改进后的效果。这个循环的终点，是一个产出质量基本达标、可以进入真实业务场景接受进一步检验的版本。

第四步　试运行与效果检验

试运行的核心任务不是急于证明AI已经产生了多大价值，而是在可控范围内验证前几步的设计假设，这些假设只有在真实的业务节奏、真实的使用者和真实的业务压力下，才能得到有效检验。

控制范围：选定一个部门或一支团队、聚焦一组具体的业务场景。范围可控意味着风险可控，也意味着反馈密度足够高。一个小团队的密集使用比全公司的零星尝试更容易暴露真实问题。试运行团队的选择同样需要考量，更合适的是对业务痛点有切身感受、愿意尝试新方式但不会无条件包容的务实型用户。

分层衡量效果：如果一上来就用“AI是否显著提升了业务指标”来衡量，多数情况下得到的结论都会令人失望。更务实的做法是分层设定衡量标准：

- 第一层看稳定性与基础质量，试运行启动后一到两周内即可初步判断。
- 第二层看专业水准，AI的产出在专业维度上是否达到预期。这一层必须由具备专业判断力的HR或业务专家来完成。
- 第三层看效率改善，需要一定的数据积累期，通常在试运行一到两个月后才具备稳定的对比条件。
- 第四层看业务影响，衡量周期最长，在很多场景的应用往往需要六个月甚至更久。在试运行阶段，可以先建立追踪机制和基线数据，为后续纵向对比做准备。

允许回溯：试运行中暴露的问题，并非都能在当前步骤内解决。有些问题根源在前面的步骤中。知识库存在空白需要回到第二步补充萃取知识经验，规则和配置失准需要回到第三步调整智能体，人机分工本身不合理则需要回到第一步重新审视业务流程和人机分工设计。这个“发现问题–定位根源–回溯调整–再验证”的循环，能否在试运行阶段建立起来并固化为工作机制，是衡量这一步成效的重要标志。

> **六步路径不是一条单向的直线流程，而是允许回环迭代的推进过程。**

第五步 规模化应用与持续运营

规模化阶段的核心挑战不再只是技术问题，而是组织管理问题。试点阶段可以依靠少数推动者的热情和专注把应用跑通，但规模化运转必须建立在制度保障、能力建设和持续投入的基础之上。

从试点实践到制度固化，需要在四个层面推进：

01 将人机协作流程纳入正式工作规范

试运行阶段磨合出的人机分工和协作模式，需要沉淀为组织认可的标准流程。哪些环节由AI完成、哪些由人负责、交接节点的质量标准是什么、异常情况如何处理，这些在试运行中依靠默契运转的安排，需要写入流程文件。

02 建立AI产出的质量管控机制

对高频、标准化的产出建立抽检和监测机制；对高风险、高影响的产出保留专业人员的审核环节。同时，建立问题反馈和处理的工作流程。

03 明确AI应用的责任归属与合规要求

当AI参与人才评价、绩效反馈、岗位推荐等涉及员工切身利益的决策时，需要界定AI在各类场景中的决策权限。哪些产出可作为参考信息，哪些须经人工确认，哪些场景中最终判断必须由人做出。

04 保障持续运营所需的资源投入

AI应用上线不是终点，而是持续运营的起点。知识库需要随业务变化更新，智能体的运行效果需要持续监测和定期复盘，使用者的问题和改进建议需要有人收集和推动处理。不少企业在AI应用初期投入了大量精力做搭建和推广，却低估了持续运营所需的人力和资源，导致应用上线后逐步老化和失效。企业需要将持续运营纳入常规的资源规划中，让维护和优化成为日常工作的一部分。

第六步 一体化与系统集成

当AI应用在多个场景落地且稳定运行后，接下来需要回答的问题是：各应用之间的数据是否打通，一个场景中AI积累的评估结论和行为数据，能否被另一个场景调用。

HR的核心任务：从业务视角定义集成需求

系统集成涉及技术架构、数据对接等一系列技术工作，但HR的核心不是参与技术实现，而是从业务视角回答三个关键问题：

第一，各场景之间需要共享哪些数据，数据的流向是什么。哪些数据从招聘模块流向培训模块、哪些从绩效模块流向盘点模块、以什么频率更新，这些业务规则需要HR来定义。

第二，一个场景的AI产出在另一个场景中如何被使用。AI面试的评估结论在培训场景中被调用时，应当作为参考信息还是作为学习路径匹配的直接依据？数据在不同场景中的角色和使用边界，决定了打通之后能否真正产生业务价值。

第三，数据在跨场景流转中的一致性和准确性如何保障。当多个场景共享同一套人才数据时，源头数据的质量问题会被放大。HR需要与IT团队共同明确各类数据的权威来源和更新责任，建立校验和纠错机制。

在推进集成的过程中，平台架构的选择直接影响集成难度和长期维护成本。如果各项业务从一开始就运行在同一个一体化平台上，场景之间的打通工作相对可控。如果各模块分散在不同系统中，集成推进的难度和长期运维成本都会显著增加。这也是企业在早期选择平台时需要前瞻考虑的因素。

从效率工具走向决策支撑

当多个场景实现数据打通和协同运转后，AI在人力资源中扮演的角色会从帮助HR完成具体任务的效率工具，逐步走向辅助HR和管理者做出人才决策的分析伙伴。这种变化是因为AI所能调用的信息维度更加丰富而产生的。当HR需要为一个关键岗位推荐继任人选时，AI能够综合任职者的背景特征、在岗绩效、团队配置，以及候选人在招聘评估、培训发展和绩效考核中积累的多维数据，提供更具参考价值的综合分析。

当前大多数企业距离这一阶段尚有距离。一体化不是一个可以突击完成的项目，而是在多个场景的AI应用逐步成熟、数据质量持续提升的过程中，渐进达成的状态。

表1. 六步路径的关键交付物总览

步骤	核心交付物
第一步：梳理业务流程与规划人机协作模式	①从业务视角梳理的流程拆解（覆盖关键环节、能力卡点和HR可干预的切入点）；②人机适配判断（每个环节的分工结论及其依据）；③人机协作方案（各环节的协作模式选择和关键衔接设计）
第二步：知识经验萃取与数据整理	①数据就绪度评估（AI运行所需的数据字段清单、现有数据质量状况和数据治理优先级）；②已萃取的知识资产（能力标准与行为指标定义、不同水平层次的行为表现描述、经过校准的评价规则、从实际案例中提炼的判断基准）
第三步：智能体搭建与调优	①测试验收记录（多轮迭代中发现的问题、反馈内容和调整结果）；②待解决的已知问题清单（尚未完全解决但不影响试运行启动的事项）
第四步：试运行与效果检验	①试运行效果评估报告（按四层衡量标准的评估结论）；②问题定位与回溯调整记录
第五步：规模化应用与持续运营	①场景扩展推进计划；②内部推广配套体系（使用者培训、操作指引和日常支持机制）；③已纳入正式流程规范的人机协作制度和质量管控机制；④持续运营工作方案
第六步：一体化与系统集成	①跨场景的数据流转需求说明；②数据一致性标准；③系统集成的阶段性路线

不同业务目标的四条差异化路径

在人力资源AI应用成熟度模型中，业务价值拆分为降本增效、提升员工体验、推动业务协同、赋能数据驱动决策四个方向。这四个方向既是AI应用能创造的价值，也是企业可以据此确定主线的四条差异化落地路径。

表2. 不同业务目标的四条差异化路径

	降本增效	员工体验	业务协同	赋能数据驱动决策
首要目标	降低运营成本、提升日常工作效率	改善员工在HR相关场景中的体验	让HR更紧密地支撑业务目标	让人才决策建立在数据洞察之上
对应的场景区域	优先切入区为主	优先切入区 + 部分重点规划区	重点规划区为主	重点规划区 + 暂缓投入区
典型场景举例	招聘流程事务、课程制作、绩效助手	员工助手、学习助手、入职引导	AI面试、AI陪练、个性化学习	人才盘点、继任规划、组织效能分析、人力资源规划
知识和数据要求	低，标准产品即可起步	中等，需整理企业制度和政策内容	高，深度依赖业务知识萃取	最高，需跨模块数据打通和长期积累
典型见效周期	短（1-3个月）	中（3-6个月）	长（6-12个月）	最长（12个月以上）
适合的企业条件	起步阶段，资源有限，需要快速自证价值	员工规模较大，HR服务压力大	业务方有明确痛点且愿意参与共建	数据基础和管理成熟度较高



图17：四条差异化路径的工作侧重点总结

路径一：降本增效优先

降本增效是多数企业最先、也最容易实现的价值方向。对应的场景集中在优先切入区：招聘的流程和事务管理、课程内容制作、绩效管理助手等。这些场景的共同特征是任务标准化程度高、规则清晰、对企业专有数据和知识的依赖较低。

在六步路径上，这条路线的推进节奏最快。流程拆解相对简单，人与AI的分工容易判断；知识萃取可以大幅简化，借助供应商产品内置的通用能力即可起步；以标准产品的配置为主，定制需求少；效果衡量也最为直接，时间节省、人力释放的价值都可以找到量化的证据证明。

这条路径最大的价值，往往不在效率提升本身，而在于用可量化的早期成果建立组织对HR AI应用的信心，并争取后续更深层应用所需的资源支持。早期的效率成果，是HR向高管层证明“AI在人力资源确实能用、有用”的最直接证据。但也需要避免就止步于此，把提效视为AI在人力资源的全部价值。

路径二：提升员工体验优先

员工体验类应用以员工助手为核心，可延伸到学习助手、入职引导等场景。这条路径的突出特征在于覆盖面广，使用者不是HR而是全体员工，价值由员工是否愿意主动使用来直接检验。

在六步路径上，第二步需要投入，但面临的主要是广度问题：企业的规章制度、人事政策、各类FAQ和办事指引等内容需要系统性地整理和输入，确保AI应答准确、覆盖全面。第三步的定制化主要体现在交互风格和内容覆盖上，技术复杂度不高。这条路径的关键在规模化覆盖，员工体验类应用只有在全员可用、随时可达的状态下，其服务价值才能充分体现。一个仅在试点部门开放的员工助手和一个全员覆盖的员工助手，在使用率和体验改善上的差距是数量级的。因此推进节奏应有意识地加快从试运行到规模化覆盖的过渡。

这条路径最容易被低估的是持续运营的投入。员工助手上线不难，但内容过时、应答不准会迅速削弱员工的使用信任，而信任一旦丧失就很难重建。因此，需要持续重点建设的是建立常态化的内容更新和质量管控机制。

路径三：推动业务协同优先

业务协同类场景集中在重点规划区：AI面试、AI陪练、个性化学习等。这些场景直接服务于业务目标，应用效果由业务部门感知和评判，是高管层和业务管理者真正期待AI在人力资源中能够创造的价值。

在六步路径上，重心集中在前三步。流程拆解必须从业务视角深入展开；知识萃取深度要求最高，不仅需要HR的专业知识，更需要业务专家的深度参与；定制化程度高，需要与供应商进行多轮共建和迭代调优。效果验证周期相对较长，以AI陪练为例，学员的能力提升转化为业务表现的改善通常需要六个月或更长的时间。

这条路径能否走通，决定性因素不是技术本身，而在于业务方是否有实质参与共建的意愿和投入。如果缺少业务方的深度协作，AI的产出就缺少业务深度，对业务管理者而言价值感也就无从谈起。同时，成熟产品中已沉淀的能力模型、评价标准和行业知识，可以在一定程度上降低起步门槛，企业不必等自身知识和数据完全成熟，借助产品内置的专业积累也能提前迈出第一步。

路径四：赋能数据驱动决策优先

数据驱动决策对应的是重点规划区的深水区和暂缓投入区：人才盘点、继任规划、组织效能分析、人力资源规划等。这些场景的共同特征是AI需要综合调用多个模块的人才数据，并结合业务信息进行交叉分析。

这条路径与前三条的关键差异在于，数据打通和系统间的一体化集成在其他路径中是远期方向，在这条路径中却近乎前置条件。如果各场景的数据彼此割裂，AI在决策支撑场景中就缺少足够的信息维度来提供有价值的分析。与此同时，知识萃取也面临更高的要求：不仅需要萃取人才评价和配置方面的专业知识，还需要这些知识能够在跨模块的数据基础上被应用和验证。

对多数企业而言，当前不宜将这条路径作为首要方向。数据驱动决策更多是在前三条路径取得进展、数据在应用中持续积累、系统集成逐步推进之后，自然演进到的阶段。但这并不意味着现阶段无需关注，企业在走前三条路径时，应有意识地为这条路径积累条件：保持数据质量的规范，推动关键系统的打通，逐步构建人才数据的跨场景流转能力。

> **这些积累每前进一步，未来走向数据驱动决策的阻力就减少一分。**

结语：将技术沉淀为组织能力

本报告一直在试图找到一个问题的答案：为什么多数企业已经用上了AI，人力资源领域的深层价值却迟迟没有释放？

报告的第一部分用调研数据呈现了这一现实并揭示了问题原因。AI在人力资源领域的价值，不取决于企业是否采购了工具，而取决于企业是否能把人才数据、业务经验和管理判断沉淀为AI可调用的组织能力。当企业对业务的理解、对人才的判断、长期积累的管理经验尚未被转化为AI可执行的输入，再先进的技术也只能停留在表面。

第二部分则为企业提供了一条从梳理业务流程出发，经知识萃取、智能体搭建、试运行验证，到规模化应用和系统集成的渐进路线，以及适配不同目标的差异化选择。并指出贯穿其中的行动原则：借助成熟产品快速起步，把有限的资源集中投入到真正能拉开差距的知识资产建设上。

AI在人力资源的应用，从投入到价值充分兑现的蛰伏期可能比企业经历过的任何一次技术变革都要长。这考验企业的战略定力和耐心，但并不意味着HR只能被动等待。从现在开始做好场景梳理、推进知识沉淀、建设数据基础、提升HR团队的能力，这些工作每前进一步，未来AI应用价值释放的空间就扩大一分。

> **可以预见，未来企业在人力资源领域的差距，不会取决于谁拥有了更先进的AI工具，而关键的还在于谁更快地把技术沉淀为了组织能力。这个过程才刚刚开始。**

附录A　案例：大客户销售团队能力培养的AI落地全过程

以下以一个大客户销售团队的能力培养为案例，展示六步路径的实际应用过程。

第一步　从业务视角拆解工作流程

还原业务链条。一个大客户销售人员的典型业务链条大致包括：行业和客户研究→机会识别与客户接触→需求诊断与痛点挖掘→解决方案设计→方案呈现与多方共识推进→商务谈判与成交→客户持续经营与拓展。销售人员需要在不同环节调动不同的知识和能力：前端需要对客户行业有足够理解，中段需要掌握产品体系和解决方案，后段需要具备推进复杂决策和长周期项目的能力。

识别能力卡点。沿着业务链条，可以识别出几个典型的能力瓶颈：新人缺乏产品和行业知识，早期客户拜访建立不起专业可信度；产品和解决方案持续更新，销售人员跟不上变化，传递给客户的信息滞后甚至错误；客户对话能力参差不齐，需求挖掘浅、方案呈现弱、竞品应对被动，这些能力难以通过课堂讲授获得，必须在接近实战的环境中反复训练；复杂项目推进缺乏经验，管理者辅导因时间精力有限而覆盖不足。

确定干预切入点。上述卡点可归纳为五个层面的干预：一是新人阶段的知识奠基，系统性地建立产品、行业和解决方案的基础认知；二是日常工作中的知识获取与更新，将产品发版、方案更新等信息及时触达销售人员，同时支持随时自助提问、获取准确答案；三是关键场景的模拟演练，在接近真实的客户对话场景中反复练习核心技能；四是实战中的管理者辅导，在真实业务推进中进行随行观察、问题诊断和针对性指导；五是效果追踪与体系迭代。

第二步　判断人机适配方式并准备知识原料

新人阶段的知识普及。企业通常已积累了大量学习资源，产品手册、行业资料、案例库、培训课件。核心问题不是“有没有内容”，而是如何将分散的资源转化为结构清晰、路径明确的标准化课程体系。这类工作标准化程度高、规则清晰，适合用AI辅助课程开发与交付，人设定整体规划与质量标准。

日常知识获取与更新。销售团队需要持续获取和消化两类信息：市场公开可搜寻的内容（行业报告、竞品动态、政策变化），以及一线员工日常与客户互动中获取的信息（客户反馈、需求变化、未公开的竞品动向）。这一场景适合搭建智能体，由AI负责信息的持续搜集、结构化整理和初步提炼分析，产品专家和资深销售承担审核把关和关键判断。

关键场景的模拟演练。AI陪练能提供反复练习和即时反馈，但要让它真正有效，需要梳理工作场景中的关键挑战，将其转化为可训练的对话场景。真人模拟训练中很多对话规律和判断规则由真人凭经验把握，并未被显性化。换到AI陪练，这些隐性规律需要被进一步丰富、提炼和细化，转化为AI可执行的场景逻辑和评价规则。训练效果高度依赖企业专业知识的萃取和细化深度。

实战中的管理者辅导。分析员工在真实业务中遇到的各种问题并给出针对性建议，往往涉及复杂的业务和人际判断、组织语境和情绪处理，这仍然是管理者不可替代的工作。AI陪练是业务管理者日常辅导的学习补充，而非替代。

第三步 搭建AI陪练，从标准产品到企业定制

供应商的标准陪练产品已具备对话管理、角色扮演、即时反馈等基础能力框架，以及通用场景模板。HR的第一步工作是评估通用能力与本企业需求之间的差距。

以“客户需求挖掘”的陪练场景为例，HR在评估后发现三个差距：标准产品的客户角色设定过于通用，缺少本行业客户的典型特征；对话中AI设置挑战的力度偏弱，不足以模拟真实大客户销售中的谈判压力；训练后的反馈维度与企业能力模型不对应。针对这些问题，HR向供应商提出的定制需求包括：注入企业萃取的客户角色画像（行业背景、业务痛点、决策角色、沟通风格），配置与企业能力模型对齐的反馈维度和评价标准，以及设定人机交互的互动风格。

定制完成后，HR在测试中发现了两类问题并给出了结构化反馈：

01 定制效果的偏差

AI扮演的客户角色在“需求挖掘”场景中基本符合预期，但在“竞品应对”场景下，当学员回应无力时（例如，仅用“我们产品质量更好”一类泛泛回应），AI客户缺少进一步施压的追问，直接进入了下一个话题。改进方向明确为：当学员的回应未涉及具体差异化价值或缺少事实依据时，AI客户应追加至少一轮具体化的追问（如“有没有同行业客户的对比数据”），模拟真实客户在竞品比较中的较真状态。

02 知识准备的不足

在“方案呈现”场景中，AI的反馈虽然能指出逻辑结构问题，却无法评估学员对行业解决方案细节的掌握深度，因为提供给AI的学习语料中缺少各行业典型方案的差异化要点。这需要HR组织行业解决方案专家补充知识，将典型行业方案的核心差异点和常见客户质疑整理后注入陪练系统。

第四至六步

在试运行阶段，选定一支销售团队进行密集使用测试，按四层标准分阶段评估效果。试运行中暴露的知识空白回到第二步补充萃取，规则配置问题回到第三步与供应商迭代调整。

规模化阶段，将磨合成型的陪练流程纳入销售团队的正式培养体系，建立新产品上线后场景同步更新的机制，以及管理者辅导中发现的普遍性问题转化为新陪练场景的反馈通道。

数据打通阶段，AI陪练记录的能力评估结果与绩效数据交叉关联，帮助管理者更准确地定位团队能力短板，并为人才盘点和继任规划提供额外的参考维度。

附录B 分群差异速览

不同行业人力资源AI应用成熟度差异

信息技术、能源化工、金融三个行业综合得分在49–51区间，处于相对领先位置。其中能源化工行业的表现略超预期，头部企业近年的数字化投入可能是推动因素。制造业综合39.65，虽然AI在制造业的生产端应用广泛报道，但在HR领域的渗透明显滞后。房地产（36.20）和交通运输（33.61）处于末位，与行业景气度和组织扩张周期有关。

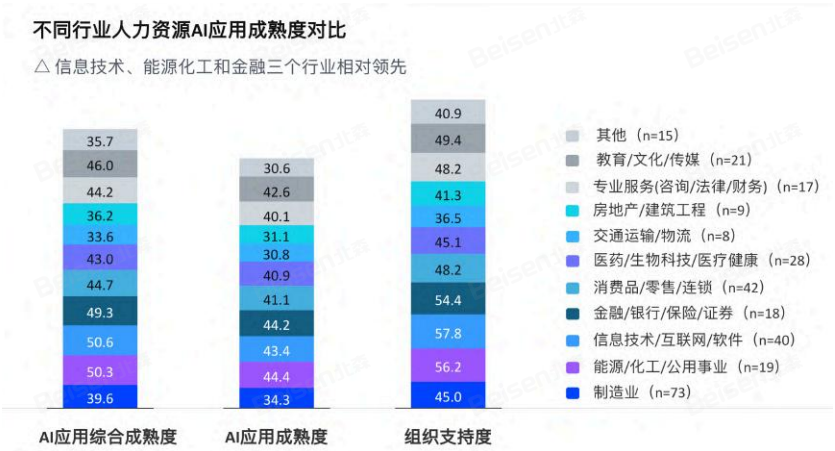


图18：不同行业企业人力资源AI应用综合成熟度现状对比

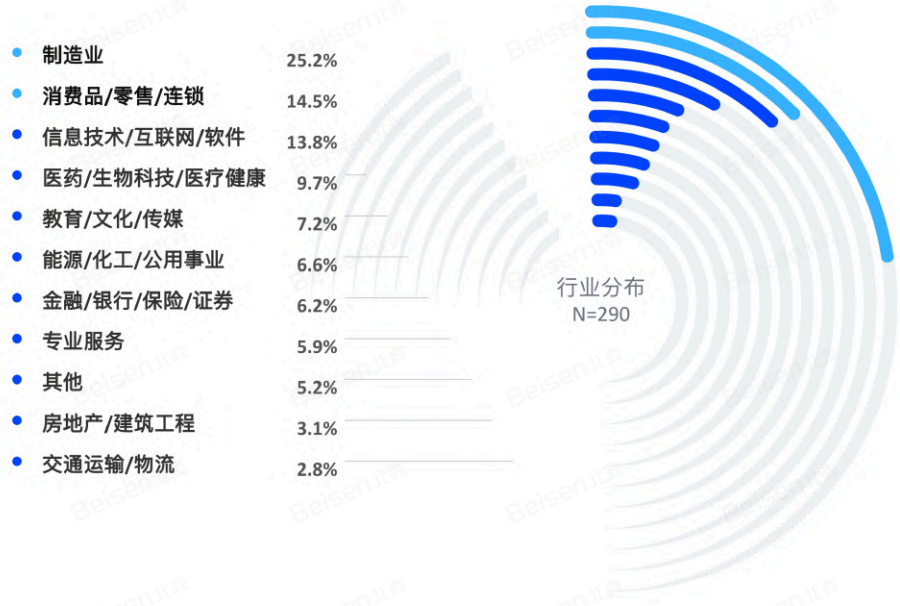
不同类型企业人力资源AI应用成熟度差异

国企整体表现相对落后，中外合资企业在所有企业类型中最高，可能受益于本土数据基础和母公司国际AI实践的双重优势，但因为这类型企业样本数量较少，并不能完全就此得出这类型企业AI应用成熟度更高的结论。

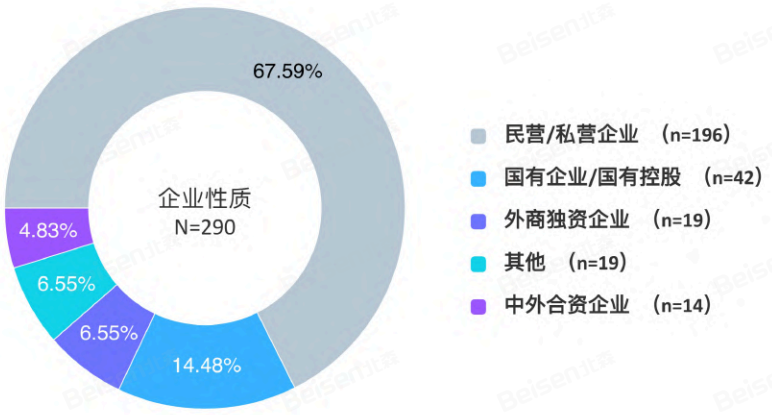


图19：不同性质企业人力资源AI应用综合成熟度现状对比

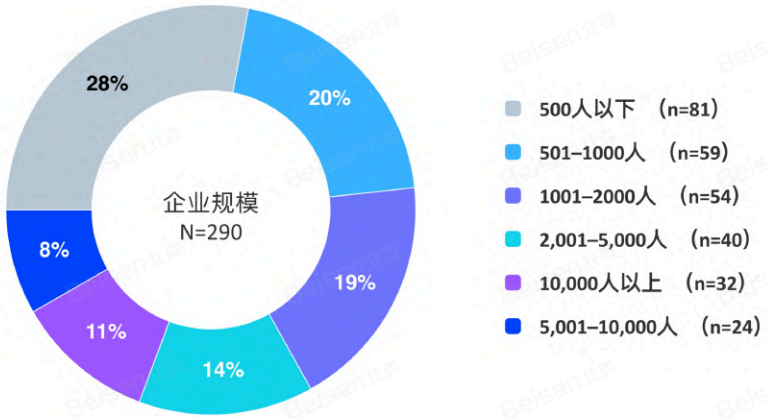
附录C 调研样本情况



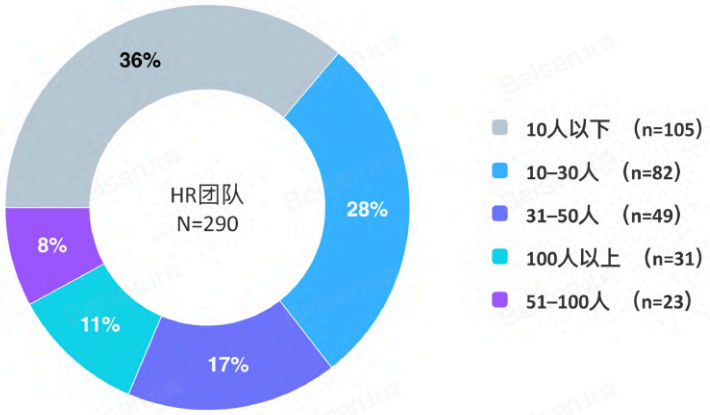
调研企业行业分布



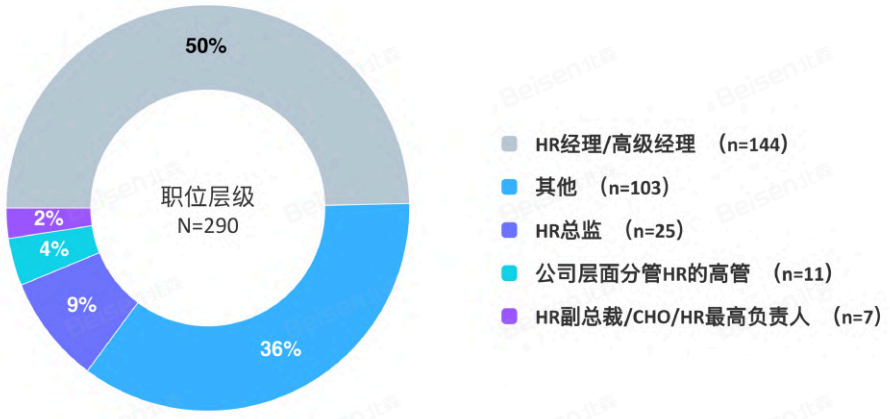
调研企业类型分布



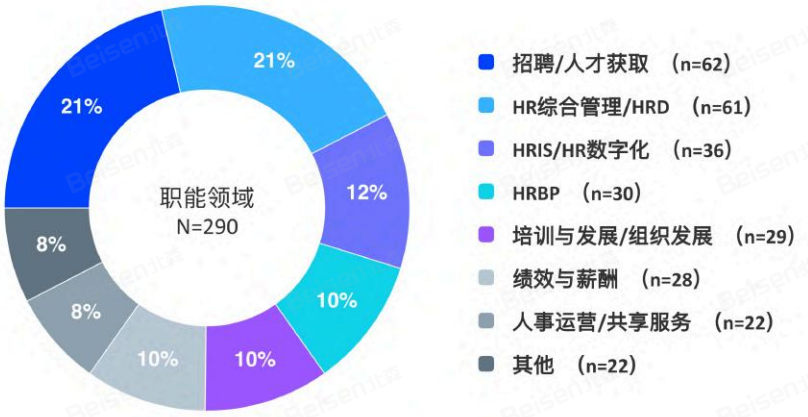
调研企业规模分布



调研企业HR团队规模分布



调研企业受访人职位层级分布



调研企业受访人负责的职能领域分布

参考文献

【1】 PwC. Leading Through Uncertainty in the Age of AI: PwC's 29th Global CEO Survey. January 2026. https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2026/pwc-ceo-survey-2026.pdf

【2】 McKinsey & Company. The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation. November 2025. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

【3】 Futurum Group. AI Capex 2026: The $690B Infrastructure Sprint. February 2026. https://futurumgroup.com/insights/ai-capex-2026-the-690b-infrastructuresprint/

【4】 The Information. OpenAI Projections Imply Losses Tripling to $14 Billion in 2026. 2024. https://www.theinformation.com/articles/openai-projections-implylosses-tripling-to-14-billion-in-2026

【5】 Lenovo & IDC.《联想全球首席信息官（CIO）报告：企业级AI竞速赛》. 2026年2月. 基于全球3,120位IT与业务决策者调研.https://finance.sina.com.cn/stock/bxjj/2026-02-03/doc-inhkpeik7361097.shtml

【6】 华泰证券宏观研究团队.《2025：中国增长能否回升》. 2025年.

写作团队

北森AI人才科学研究院（Beisen Institute Of AI & People Science）成立于2004年，是中国最早专注于人才科学研究的机构之一。研究院立足于对中国市场的深刻洞察，致力于研发真正契合本土实践的人才科学技术，推动 People Science 在企业的实践与发展。

研究团队具备扎实的专业背景与持续的创新活力，成员毕业于剑桥大学、北京大学、清华大学、复旦大学、中国人民大学、浙江大学、中科院心理所、北京师范大学、华东师范大学等知名高校，现已汇聚百余位人才管理专家，并持续与多所高校的心理学院、管理学院和商学院保持深入合作。研究院已出版6本人才科学相关著作，并发布数十本聚焦不同行业与主题的人才白皮书，持续推动行业理论与实践融合。

研究方向覆盖人才科学的三大关键技术，包括能力技术、评估技术和发展技术，并重点聚焦人才科学与人工智能结合的应用。关注SaaS、云计算、人工智能等技术在企业人才管理场景中的落地实践。近两年研究院重点关注AI面试、AI测评、AI人才发展与人才推荐算法等细分方向，持续推动人才管理各环节的AI应用与智能化升级。目前，研究院已形成30余项具有自主知识产权的研究成果，为企业全面提升人才竞争力与组织应变力提供坚实支撑。



内容指导

王丹君

北森AI人才科学研究院院长



内容策划 | 内容研究

沈歆

北森AI人才科学研究院副院长

特别致谢

感谢所有参与研究的企业和HR伙伴对本报告的大力支持。

感谢王媛华、何勤对本报告提供的专业支持和修改建议。

Beisen北森 | 北森AI人才科学研究院 BEISEN INSTITUTE OF AI & PEOPLE SCIENCE

北森官方



北京市海淀区上地东路35号颐泉汇7层

7th Floor,Yiquanhui,NO.35,Shangdi East Road,Haidian District,Beijing,P.R.China

www.beisen.com 400 650 6878 marketing@beisen.com