Moka | Moka Eva

2026 China Enterprise AI Readiness Report

# 2026 中国企业 AI 组织转型能力报告

Moka AI 出品

CONTENTS

# 目录


01 执行摘要 03

02 研究背景与方法
AI 组织转型时代背景 ·「AI 组织原生度 × AI 组织就绪度」双维诊断模型 ·研究方法与样本说明 04

03 现状全景：中国企业 AI 组织转型能力图谱
中国企业 AI 组织转型能力指数 ·「观望者、探索者、特战队、引领者」四象限分布 11

04 深度解析：中国企业 AI 组织转型的现状与挑战
「AI 组织原生度」结果侧现状 ·「AI 组织就绪度」机制侧现状 18


CORE QUESTION

**卡住多数中国企业的不是技术能力，而是组织本身能不能跟上。**


05 先行者洞察：三家本土企业案例
引领者的六个共同特征 25

06 行动建议
差异化优先路径：观望者 · 探索者 · 特战队 · 引领者 30

07 结语 36

08 附录、团队与致谢
问卷设计与计分规则 · 象限切割 · 外部数据来源 · AI 原生组织测试 37


更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

CHAPTER 01 — EXECUTIVE SUMMARY

# 执行摘要

2026 年，生成式 AI 在中国企业中的渗透速度已经超过此前任何一轮技术浪潮。但渗透速度快，不等于转型已经完成——真正拉开差距的问题，正在从「要不要用 AI」转向「组织有没有做好系统性准备」

本报告基于357家中国企业的调研（263份结构化问卷、94份「AI原生组织·HR一号位共创营」现场诊断材料），系统诊断企业AI组织转型的现状与卡点。

AI 组织转型能力指数均值

**54.8** / 100

中国企业AI组织转型能力指数均值54.8分（满分100），整体处于「已经越过起步线、但尚未成熟」的早期阶段

——本报告有以下几个核心发现：

**01 多数企业已经跨过「要不要用AI」的门槛，卡点在权力和资源的重新分配**

员工日常使用AI工具、高层公开表态支持——这类不涉及资源和权力重新分配的动作已经普遍发生；但岗位边界怎么划、AI表现是否真的进考核、AI能不能进入核心业务决策、组织架构要不要跟着调整，这类真正涉及利益重新分配的改变，普遍还没有真正推进。这不是企业「意愿不足」，而是一条典型的组织变革规律：成本越低、越可逆的改变越容易先发生。

**02 「重新梳理岗位该怎么分」，是企业推进AI转型时做得最少的一件事**

80.2%的企业还没有从AI的角度系统盘点过岗位任务——这类改变涉及的部门协调成本和利益分配阻力，在我们衡量的各项能力里最高。

**03 多数企业仍处于转型早期，且这种早期状态具有普遍性**

55.5%的企业无论是AI实际发挥的作用，还是组织推进转型的机制，两方面都还没有跟上；即便在相对领先的行业和规模群体里，也仍有半数上下企业处于这种状态，早期阶段不局限于个别行业或规模。

**04 走在前面的企业，共同点不是工具，而是一号位亲自下场**

对转型走在最前面的一批企业分析显示，真正的分水岭是一号位从「支持者」变成第一使用者和规则制定者，亲自使用、持续投入，并愿意为AI改写旧的规则和资源分配方式。

CHAPTER 02

# 研究背景与方法

2.1 AI 组织转型的时代背景与核心命题
2.2 诊断框架说明
2.3 调研说明

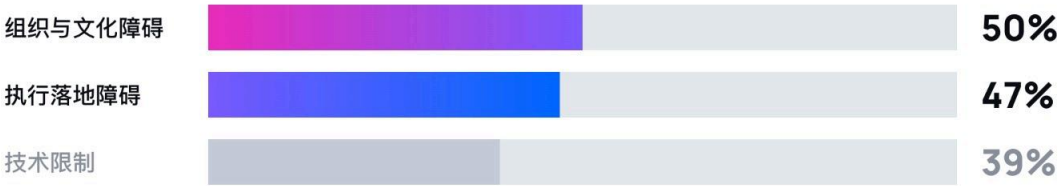
**AI 应用从来不只是一次技术部署，而是一场组织转型。**

— HKU and Deloitte China AI Adoption Index 2026

2.1 AI 组织转型的时代背景与核心命题

## 真正拉开差距的问题，正在从「能不能用 AI」转向「组织有没有做好系统性准备」

高管眼中 AI 价值未能兑现的最主要原因（HKU × 德勤 2026）




**60%+**
企业已为员工部署 AI 助手

**18%**
真正推进流程系统性重构

现有研究多聚焦工具采购规模、技术投入、对业务收入的影响，较少从组织内部的**制度、人才与管理机制**系统作答——而这正是 HR 一号位每天面对的问题。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

2.2 诊断框架说明

# 「AI 原生组织」定义：AI 不只是局部提效工具，而是进入组织的核心工作流程、决策机制、岗位分工与价值创造过程

判断一个组织的 AI 原生程度，需要同时观察**已发生的组织与业务变化**，以及**支撑下一轮变化持续发生的过程能力**。据此，本报告将 AI 原生组织拆解为两个相互关联、但不能相互替代的核心维度

## AI 组织原生度

呈现组织 AI 化已经达到的表现状态

AI 进入组织运行，对工作方式、决策机制、组织形态和业务价值产生实质影响的程度。

## AI 组织就绪度

呈现组织持续推动 AI 进化的过程能力

组织将 AI 转型嵌入人才与管理机制，形成持续推进、跨部门协同和规模化复制能力的程度。

只有结果、缺少机制，局部突破往往难以复制；只有机制、尚未形成结果，则意味着组织完成了部分准备，但价值仍有待兑现。

2.2 诊断框架说明

# 「AI 组织原生度」六维度

## 「AI 组织原生度×AI 组织就绪度」双维模型

六个维度构成由应用渗透走向价值实现的结果链：AI 从工具角色进入流程和决策，进一步改变组织与岗位，通过数据循环持续优化，并最终体现为可衡量的业务价值。

### 01 AI 角色定位

从偶尔使用的效率工具、部分流程中的辅助能力，逐步发展为核心业务流程和组织运行的基础设施。

### 02 使用广度

从少数个人自发使用，扩展到跨团队应用，直至进入员工日常工作流程并形成稳定习惯。

### 03 决策方式

从信息整理和辅助分析，发展为系统性生成洞察与方案，并由人承担最终判断和责任。

### 04 组织形态

AI 是否改变组织结构、岗位边界和协作方式，包括岗位新设、合并或重构，及跨团队协作的系统性调整。

### 05 数据飞轮

AI 应用是否形成「使用—沉淀—反馈—优化」的正向循环，使数据与使用反馈持续改善应用效果。

### 06 业务价值/ROI

AI 是否产生可识别、可量化并可持续跟踪的业务结果，包括效率、成本、质量、周期与关键业务指标的改善。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

2.2 诊断框架说明

# 「AI 组织就绪度」六维度

## 「AI 组织原生度×AI 组织就绪度」双维模型

六个维度覆盖管理者推动 AI 转型的主要抓手：重新定义人才要求，以目标和绩效形成牵引，通过能力建设与岗位重构改变工作系统，并以实验机制和组织级领导力保障转型持续发生。

### 01 人才标准迭代

AI 能力是否进入招聘、晋升与人才评价标准，从一般加分项发展为部分岗位的明确要求或核心门槛。

### 02 目标与绩效牵引

AI 应用与产出是否进入正式目标和绩效体系，AI 相关表现是否真实影响评级、激励或晋升结果。

### 03 系统性能力建设

AI 能力培养是否由员工自发学习和零散培训，发展为具有分层路径、资源投入、认证和持续更新能力的培养体系。

### 04 岗位与协作重构

是否主动从 AI 视角盘点任务，识别可被增强、替代或重新组合的工作，并据此调整职责、JD 与跨部门协作。

### 05 实验与容错机制

是否为 AI 试点提供明确空间、资源与快速迭代机制，并能将验证过的成功经验转化为可复制的组织实践。

### 06 组织推进机制

是否形成高层持续投入、跨部门协同和专门推进机制，并成为具有明确优先级的组织议题。

## 2.2 诊断框架说明

# 「AI 组织原生度 × AI 组织就绪度」差异，形成四象限组织状态

### 引领者 高原生度 × 高就绪度

AI已经深入组织运行和业务价值创造，同时具备人才、绩效、能力建设与组织推进机制的系统支撑。核心任务是持续迭代，并把成功经验规模化复制。

### 探索者 低原生度 × 高就绪度

组织已经建立较好的推动基础，但AI对业务流程、组织形态和业务结果的影响尚未充分显现。核心任务是把管理准备转化为重点场景的真实结果。

### 特战队 高原生度 × 低就绪度

少数AI达人、强业务团队或局部场景已经取得突破，但制度与组织支持尚未同步。核心任务是将个人和局部经验转化为可持续、可复制的组织能力。

### 观望者 低原生度 × 低就绪度

组织仍处于起步、试探或停滞阶段，AI尚未产生实质影响，系统性投入与推动机制也相对不足。核心任务是形成明确的转型议题，并启动有组织的行动。




本研究的「AI 组织原生度」×「AI 组织就绪度」双轴十二维诊断框架由 Moka AI 与特邀研究顾问 Echo 华毅 共同设计。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

2.2 诊断框架说明

# AI 组织转型能力指数与四象限

DIMENSION 01

## AI 组织转型能力指数

**组织 AI 转型结果与持续进化能力的综合水平**

本报告以「AI 组织转型能力指数」综合呈现企业 AI 原生组织转型的总体水平。该指数囊括「AI 组织原生度」与「AI 组织就绪度」两大维度，以及两大维度下的十二个子维度，并统一换算到百分制区间。

指数越高，说明企业不仅在 AI 应用、工作方式、组织形态和业务价值等结果侧取得了更多进展，也具备更强的人才与管理机制来支撑转型继续发生。

DIMENSION 02

## 四象限组织状态类别

**识别当前最突出的转型矛盾和下一阶段优先任务**

综合指数呈现整体水平，但相同的指数分值可能来自不同的能力结构：有的企业已经建立较强的推动机制，业务结果仍待兑现；有的企业已在局部形成明显结果，组织机制尚未同步。

为进一步识别两大维度之间的组合关系，本报告将「AI 组织原生度」设为横轴（X轴），将「AI 组织就绪度」设为纵轴（Y轴），形成四类组织状态。

双维度关系说明　综合指数呈现整体水平 → 四象限识别结构差异

Moka

2.3 调研说明

# 研究方法与样本构成

以结构化问卷调研为主要研究方法，辅以 Moka「AI 原生组织 · HR 一号位共创营」项目沉淀的企业诊断实践材料，围绕两条主轴展开定量测量。

**问卷设计** 状态题、事实锚题、后果题三类交叉校准，分别对应「组织如何描述现状」「可观察事实达到什么范围」「制度是否产生真实后果」。

**计分规则** A=1、B=2、C=3、D=4 四档赋值，先计算维度内均值再六维相加，十二个子维度在各自主轴内等权。

**象限切割** 两轴理论区间均为 6—24 分。原生度总分 > 16 分、就绪度总分 > 14 分即为「高」。

SAMPLE COMPOSITION

**263** 份问卷回收
Moka 系统、官方公众号、社群及合作渠道

**+ 94** 份企业诊断与实践材料
Moka「AI 原生组织 · HR 一号位共创营」沉淀

**357** 家中国企业纳入量化分析
经重复样本核验、有效性与完整度审查

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

CHAPTER 03 — LANDSCAPE

03

第三章

# 现状全景：
# 中国企业 AI 组织转型能力图谱

Moka

# 中国企业 AI 组织转型能力指数

均值（满分100）

**54.8**

AI 组织原生度与 AI 组织就绪度两轴等权换算




中国企业 AI 组织转型整体已越过「零散试用与口头倡导」的起点，但距「稳定嵌入核心流程与结果验证」仍有明显距离——处在「过了起步线、尚未成熟」的早期阶段。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

3.2 四象限分布总览

# 四象限分布总览：观望过半，引领与探索并立




特战队占比极低，恰恰说明「只有局部结果、缺组织机制」的状态往往**并不稳定、难以长期维持**

3.2 四象限分布总览

# 企业的AI组织转型并非沿一条直线前进，而是呈现出两种不同的推进节奏

**21.8%**

## 探索者：机制先行

就绪度高、原生度低。组织已经建立较好的推动基础，但 AI 对业务流程、组织形态和业务结果的影响尚未充分显现——结果待兑现。

vs

**1.7%**

## 特战队：结果先行

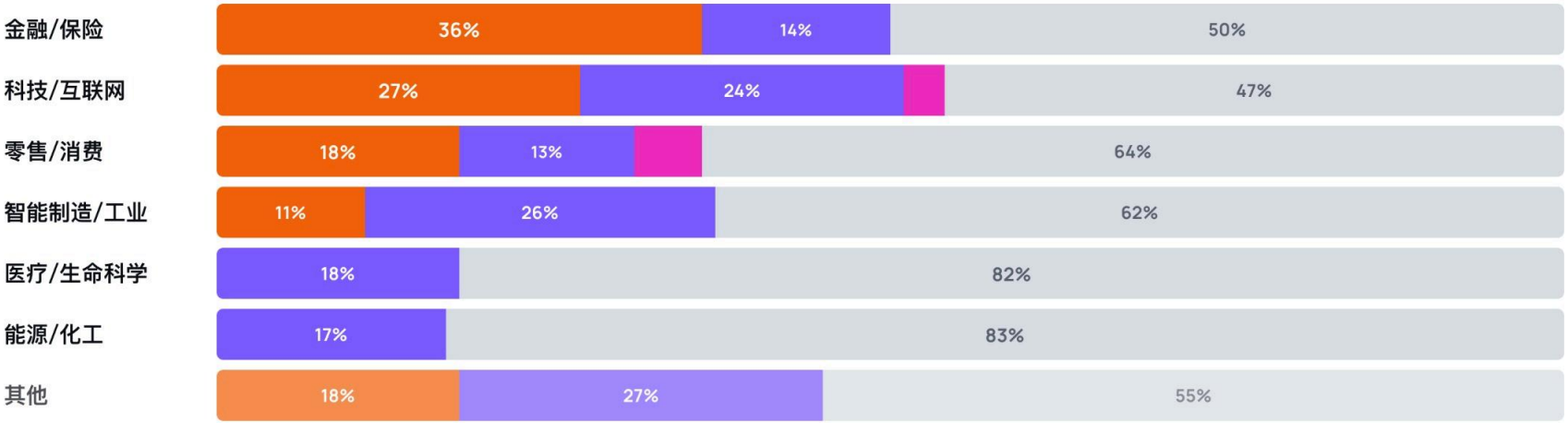
原生度高、就绪度低。少数 AI 达人或强业务团队已经取得突破，但制度与组织支持尚未同步——机制尚未跟上。

**四象限呈现的是当前AI组织转型的阶段性特征，而非四个孤立群体的排名。**

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

3.3 不同行业 × 不同规模 象限分布差异

# 不同行业在 AI 组织转型上分化明显




注：占比按各行业有效样本计算，仅列示样本量超过 10 家的行业

**引领者密度分化显著**

科技/互联网 27%、金融/保险 36%，明显高于总体水平 21%。

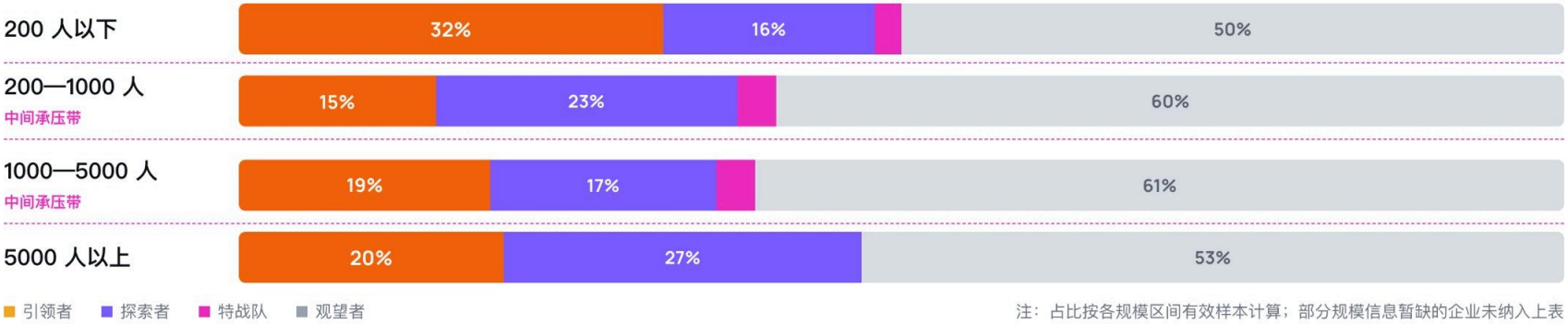
**结构性差异**

医疗、能源受制于数据敏感度高、合规严、核心流程线下化深，早期落地空间被现实条件约束。

⚠ 行业更多决定的是**转型起点与切入难度**，不是最终能达到的高度——即便在领跑行业，观望者仍接近半数。行业层面的落后，更源于尚未真正进场，而非天花板更低。

3.3 不同行业 × 不同规模 象限分布差异

# 企业规模视角
# 呈现不同于「越大越强」直觉的非线性规律




注：占比按各规模区间有效样本计算；部分规模信息暂缺的企业未纳入上表

**小微企业**
决策链短、组织包袱轻，一号位下场即可较快推成全员动作。

**大型企业**
转身较慢、依赖体系化推进，「机制先行」的探索者占比最高（27%）。

**⚠ 真正承压的是中型企业**
既已失去小团队的敏捷，又尚未建立大型组织的体系化能力，卡在「不够快、也不够稳」的中间地带。

**规模本身不是转型的保证，也不构成决定性障碍，更多影响的是组织应采取何种推进方式**

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

Moka

## 3.4 中国企业 AI 组织转型整体处于哪个阶段？

# 中国企业 AI 组织转型整体仍处于「早期」关键不在平均水平的高低，而在其普遍性与结构性

01 UNIVERSALITY

### 普遍性

早期状态不局限于个别「传统」或「滞后」行业。即便最领先的行业、最敏捷的规模段，仍有半数上下组织停留观望；尚无一类企业作为整体真正走完全程。

02 STRUCTURE

### 结构性

已进入转型的少数组织分化为「结果先行」与「机制先行」两条尚未收敛的路线——衡量进展不能只看「有多少组织在用 AI」，而要看能否把局部结果与零散机制收敛为彼此支撑的稳定结构。

## 从零散使用走向组织重构的跨越，HR 重新确立自身位置

现阶段核心命题不是「哪一类企业更领先」，而是「多数组织能否真正进场，并把 AI 沉入一条可被验证的价值链」。

CHAPTER 04 — CURRENT STATE & CHALLENGES

04

第四章

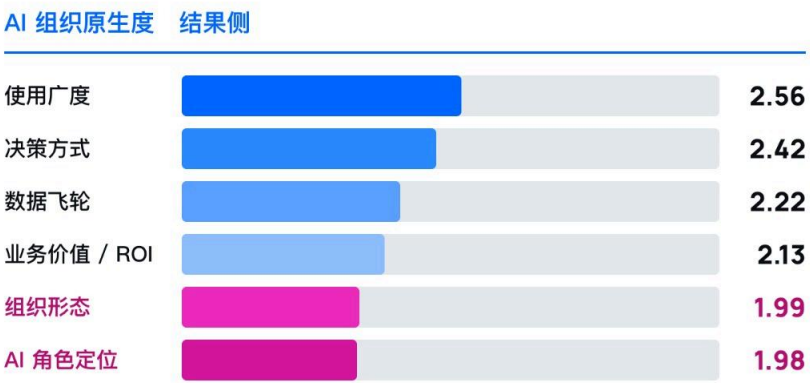
# 深度解析：中国企业 AI 组织转型的现状与挑战

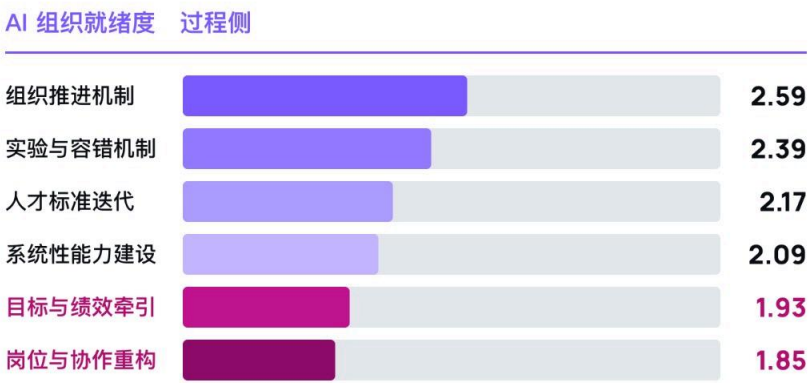
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

4.1 十二维度总览

# 十二维度总览：低成本的动作已经发生，高成本的变革尚未开始

各维度均值区间 1—4 分。均值越接近 1 分，多数企业仍处于起步阶段；越接近 4 分，多数企业已进入成熟阶段。




### ⭕ 阻力最大的四个维度

岗位与协作重构 1.85 · 目标与绩效牵引 1.93 · AI 角色定位 1.98 · 组织形态 1.99

共同点：需要重新界定岗位、薪酬或权力边界。

### ✅ 相对容易推进的两个维度

组织推进机制 2.59 · 使用广度 2.56

共同点：不触碰现有利益格局即可完成。

4.1 十二维度总览：低成本的动作已经发生，高成本的变革尚未开始

# 这是一条典型的组织变革规律，而非「意愿不足」

LOW COST · REVERSIBLE

## 成本低、可逆的改变

决定个人要不要用 AI 工具、高层要不要开会表态，都不需要动用组织层面的资源重新分配。

员工自发使用 | 高层表态 | 工具采购 | 零散培训

已普遍完成

→

HIGH COST · IRREVERSIBLE

## 成本高、不可逆、涉及利益重新分配

往往需要更高层级的决策权、更长的协调周期，也更容易被无限期搁置。

岗位重构 | 绩效与激励改写 | 流程重新设计 | 权力边界调整

**组织会本能地先完成成本低、可逆的改变，再面对成本高、不可逆、涉及利益重新分配的改变。**

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

4.2 「AI 组织原生度」结果侧现状

# 广泛使用已经发生，但还没进入决策与结果

**49.1%**

企业 AI 使用已有一定组织推动或成为全员习惯；22.4% 的企业日常使用 AI 的员工比例已超过一半。

员工愿意用 AI，不等于 AI 已经进入决策、岗位和价值创造。把这项数据当作转型已见成效的证据，容易掩盖其他维度仍然滞后的事实。

**79.5%**

企业 AI 仍是「偶尔用用的效率小工具」或「部分流程里的辅助嵌入」；只有 20.5% 已让 AI 进入核心业务流程的重新设计。

单靠鼓励员工多用 AI 无法跨越这一步，必须由业务负责人主动把 AI 写进流程设计本身，而不是被动等待自下而上的渗透。

**72.3%**

尚未因引入 AI 发生实质性的组织架构或岗位调整

**4.6%**

出现了系统性的岗位新设、合并或重构

组织架构和岗位设置背后是既定的汇报关系、薪酬体系和权力边界，调整它们的成本和风险远高于给员工开通一个 AI 账号。指望 AI 应用「自然而然」带来组织形态调整并不现实，真正的重构需要更高层级主动发起。

4.2 「AI 组织原生度」结果侧现状

# 说不清价值，也还没「越用越聪明」

说不清价值，本质是缺乏配套的测量方法和数据基础，而不是组织不愿意投入。如果已经大规模用 AI 却始终说不清带来了什么业务结果，这类投入在下一轮预算审视中很容易被质疑

**71.5%** 企业无法量化 AI 带来的业务结果

仅 2.3% 的企业能把 AI 贡献系统性归因到关键业务指标并持续追踪。

**64.6%** 尚未形成「越用越聪明」的正向循环

已有 2.7% 的企业建立清晰的持续进化机制。

**员工用得多，不等于组织沉淀得多——没有把使用中的反馈和数据结构化地积累下来，AI 应用就只能停留在一次性的效率提升。**

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

4.3 「AI 组织就绪度」机制侧现状

# 自上而下的推动有了，但协作与绩效还没跟上

**58.2%**

已有高层明确表态或
专属跨部门机制推动

表态和机制搭建更像是转型的**入场券**而非转型本身：它的价值在于为岗位重构、绩效牵引这些更难的动作打开空间，而不能被当作阶段性成果来庆祝。

**69.2%**

尚未把 AI 应用
系统纳入目标绩效体系

仅 **25.9%** 的企业 AI 表现真正影响过评级、奖金或晋升的结果。把 AI 写进目标文件，和让 AI 表现真正影响一个人的收入与晋升，中间隔着一次绩效体系的重新设计——前者是文字工作，后者要动真正的分配机制。

**80.2%**

还没有从 AI 角度
系统盘点过岗位任务

岗位重构涉及的部门协调成本和触及利益分配的阻力是十二个维度里最高的一类——也正因如此，率先完成这一步的企业，更容易在人才竞争中建立起**别人难以复制的优势**。

4.4 中国企业 AI 组织转型卡在哪一步？

# 入场容易、深入难，而不是原地不动

不需要动用组织资源、员工个人或团队就能推动的动作已经普遍发生，但这类领先目前**已经不再具备差异化价值**。

真正卡住多数企业的，是**岗位与协作重构、目标与绩效牵引、AI 角色定位、组织形态**这四个需要重新分配权力、薪酬或岗位边界的维度。

这不是简单的「意愿不足」，而是一体典型的组织变革规律：成本越高、越不可逆、越涉及利益重新分配的改变，越容易被组织本能地往后推。

🎖️ 真正的分水岭在于一号位愿不愿意亲自站到第一线——不只是口头支持，而是亲自使用、持续投入，并愿意为 AI 改写旧的规则和资源分配方式。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

CHAPTER 05 — PIONEERS

第五章

# 先行者洞察：三家本土企业案例

三家处于 AI 组织转型前沿的中国企业，三条差异鲜明的进化路径。案例重点呈现 AI 如何进入日常工作，以及组织与 HR 如何使变化持续发生。

05

01 出门问问
让组织上下文变得可被 AI 读取

02 Polyverse
用低风险实验改变员工与 AI 的关系

03 某 AI 科技企业
以端到端交付重写岗位与人才标准

「引领者」象限的典型实践·让组织上下文变得可被AI读取

# 出门问问：当 AI 从工具变成组织运行系统

**企业背景**

出门问问是一家以生成式 AI 和 AI Agent 为核心的人工智能公司，旗下拥有魔音工坊、TicNote 系列智能硬件、CodeBanana 等系列产品，致力于推动 AI 从个人工具走向 AI 原生组织系统。

| | |
|---|---|
| 4X<br>研发产能翻四倍 | +2<br>新增产品线 |
| 300→150<br>公司人数减半 | +15%<br>AI Token 支出<br>相较于人力成本 |

## 组织如何推动：先把组织变成 AI 能读懂的系统

**01 没有进入 CodeBanana 系统，就没有完成工作**

会议、访谈、关键讨论必须进入 CodeBanana，持续沉淀组织上下文。

**02 公开透明，是 AI 的组织底板**

将「善用工具、积累数据、量化」写入员工手册，让经验持续数据化。

**03 重复两三次，就开始工作流化**

任务一旦重复，就沉淀为工作流，进一步交给智能体执行。

**04 AI 能力流动，岗位随之重构**

HR 从培训转向案例运营与能力识别，重复的信息传递逐渐交给智能体。

**组织变革理论与实践参考**

《超级组织》｜李志飞、高佳 著——系统讨论 AI 从工具走向组织运行系统后，组织结构、协作方式与岗位如何重构。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

「引领者」象限的典型实践 · 用低风险实验改变员工与AI的关系

# Polyverse：先把恐惧变成好奇

**企业背景**

面向 C 端消费者的生成式 AI 应用公司，组织规模相对精干，已经将 AI Native 作为重要的人才标准。一号位和业务负责人不仅要求团队使用 AI，也会亲自搭建 Agent、亲自示范新的工作方式。

阶段性变化

## 从「公司为什么让我学」转向「我还能用它做出什么」

Hackathon 之后，员工对 AI 替代的焦虑明显下降。这种情绪变化与日常已形成的 AI Coding 实践结合，使组织获得了持续发现案例、识别 AI Native 人才和扩散新工作方式的入口。

## 组织如何推动：把 Hackathon 变成低风险实验场

01

### 先让一号位交出自己的作品

一号位持续展示自己搭建的 Agent 和实际使用结果，把抽象要求变成员工样本。

02

### 刻意允许「暂时没有业务价值」

为期一天的 AI Hackathon 不限定必须解决公司问题，员工可以做游戏、AI 算星座等任何好奇的想法。

03

### 一天之内必须从想法走到 Demo

短周期、现场展示和作品奖励让实验产生清晰终点，好案例与潜在 AI Native 人才能被迅速看见。

04

### HR 自己也进入同一套工作方式

活动的事务性执行主要借助 Claude Code 完成，HR 把精力放在流程设计与业务连接上。

「引领者」象限的典型实践 · 以端到端交付重写岗位与人才标准

# 某 AI 科技企业：从岗位分工走向端到端交付

**企业背景**

AI Native 的 C 端应用公司，AI 既是业务核心，也是组织设计的基本前提。人才密度较高，老板和业务负责人会亲自下场跑产品、跑技术任务。

新的最小交付单元

多岗位接力 → 1 人 + 多 Agent

产品、设计和技术之间的边界随之拓宽，组织开始减少交接，把责任集中到能够端到端推进结果的人身上。

这一变化把 HR 推向更上游：重新定义岗位标准，识别能够快速试错并独立完成结果的人，设计 Agent 与人的责任边界。

## 组织如何推动：围绕端到端结果重写岗位与人才机制

01 **把产品经理的交付物从 PRD 改成可运行的结果**：简单功能由产品经理直接用 AI Coding 完成开发并推入生产，一个岗位的价值不再由「做了哪段专业动作」定义，而由「把结果推进到了哪里」定义。

02 **用 Builder 和 Reviewer 重新理解分工**：Builder 对更完整的交付负责，Reviewer 把精力放在质量、风险和关键判断上。设计岗位的核心价值转向审美和判断，而不只是执行出图。

03 **重新估值高杠杆 IC**：尝试吸引管理过上百人、拿到过业务结果的 CTO 以高杠杆 IC 方式加入——本人写代码、管理 Agent，只带两三人负责一个完整模块，薪酬仍可对标过去管理大团队的水平——管理幅度不再是判断价值的唯一尺度。

04 **招聘先交给 Agent 跑流程，关键判断仍由 Leader 把关**：Agent 承担人才画像、跨渠道搜寻、邀约和流程推进，HR 转向定义标准、设计测评和识别高杠杆人才，自动化没有取消最终责任，而是把人的判断集中在更关键的节点。

05 **让绩效数据主动找到管理者**：系统自动提醒 Leader 关注一对一沟通、潜在风险和成长建议，HR 不再依赖人工汇总推动管理动作。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

5.2 引领者象限共同特征

# 引领者的共同特征：
# 让领导行为、组织上下文、真实工作流与人才机制彼此咬合

### 一号位从「支持者」变成第一使用者和规则制定者

员工看到的不是一句「大家要拥抱 AI」，而是一号位本人已经在改变自己的工作方式。更关键的是把理解转化为组织承诺。

### 先让组织上下文可读取，AI 才可能成为基础设施

「数据 Ready」还包括会议决策是否留痕、指标口径是否一致、经验能否沉淀、系统之间能否连接。

HR 抓手：让 JD、面试记录、人才标准、绩效规则和员工服务知识形成统一口径，并与技术、法务共同设计权限和例外机制。

### 不是从「全员学 AI」开始，而是让 AI 进入一条真实价值链

行业决定的是起点、风险边界和先从哪里切入，而不是转型的上限。真正的分水岭是：能否找到一条可拆解、可留痕、有人负责且能验证价值的工作流。

### 把个人实验做成「发现–展示–复用」的扩散机制

为第一次动手降低风险，让成果被看见，再把有效做法送回更多场景。AI 能力很难只靠培训迁移，HR 的价值在于经营这条扩散链，把个人尖峰沉淀为可复制的集体能力。

### 让 AI 能力进入人才、目标与激励，形成真实的组织结果

考核不能停留在统计使用次数或 Token 排名，必须转向流程是否改变、结果是否兑现。

### 从任务提效继续走向工作重构，重新定义人的价值

岗位定义、人才标准和绩效口径不变，AI 效率只能停留在个人层面。HR 无法设计业务流程，但可以把新工作方式翻译成 JD、能力标准与绩效评价，真正沉淀为组织变化。

---

**HR 的关键位置，不是替组织补齐所有条件，而是让新的工作方式可见、可学、可评价、可配置。六个条件闭环，AI 才可能从个人工具成长为持续进化的组织能力**

CHAPTER 06 — ACTION

06

第六章

# 行动建议：观望者 · 探索者 · 特战队 · 引领者的差异化优先路径

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

CHAPTER 06 — ACTION

# 行动建议：观望者 · 探索者 · 特战队 · 引领者的差异化优先路径

四象限并非对企业优劣的简单排名，而是刻画了不同组织当前最突出的转型矛盾。每一类组织的下一步，取决于它此刻缺的是结果、是机制，还是入场的第一个场景，还是已经跑在前面、需要解决的是如何不失速、如何规模化复制。



# 观望者

看似停滞，实则被现实按住

**数据与合规红线**

敏感行业核心数据难以进入公有云或外部大模型。

**数据基础尚未就绪**

组织信息分散，缺少 AI 可稳定调用的统一上下文。

**组织安全感不足**

员工把「推动 AI」等同于「下一步优化自己」。

下一阶段的优先动作

## 01 把「要不要做」换成「先在哪做」

选一个数据敏感度低、过程可留痕、有人负责的场景（如 HR 内部流程），先跑通一个完整闭环。

## 02 先解决数据与合规的「最小可用」

与 IT、法务圈定可用数据边界，同时从 HR 掌握的入口（JD、面试记录、人才标准）把组织上下文统一口径、沉淀为可被调用的资产。

## 03 先处理人的安全感，再谈工具

把 AI 叙事从「替代」转向「释放个人价值」，用低风险、非强制的方式建立员工正向体验。

## 04 让一号位从表态走到承诺

把关注转化为预算、数据权限投入，明确转型议题与负责人。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

# 探索者

## 准备充分，却困在「准备」里

已建立不错的推动基础——高层重视、容错氛围，甚至把 AI 能力写入部分人才标准，但准备尚未转化为业务结果，容易陷入「准备的舒适区」。

下一阶段的优先动作

### 01 从「铺开」转向「打穿」

聚焦一到两条真实价值链，做到端到端闭环、结果可被业务验证。

### 02 用最高杠杆的动作撬结果

把 AI 能力真正写进招聘、晋升与评估，比再增加一轮培训更能带动全员真用。

### 03 让考核从「用了没有」转向「改变了什么」

转向流程是否被改变、业务结果是否兑现，避免机制空转为形式。

### 04 HR 先示范用 AI 改造自己的岗位

HR 自身不下场，很难说服业务下场。

# 特战队

局部很先进，却系于个人

用法和技能留在个别员工电脑里，未进入组织共享知识库；人才标准、能力建设与目标牵引等机制几乎全线薄弱。一旦关键个人离开，局部领先就可能随之消失。

下一阶段的优先动作

01 **把散落的个人经验收编为组织资产**

建立统一知识库与案例库，把能人电脑里的用法沉淀为模板、工作流与岗位要求。

02 **给能人一条「被看见而非被取代」的路径**

用绩效与晋升认可 AI 贡献，破解「用得越好越担心被优化」的顾虑。

03 **补齐最短的机制板**

与「引领者」的差距几乎全部集中在就绪度（过程侧），应优先补上人才标准与能力体系。

04 **从「几个人的战果」升级为「跨部门的机制」**

设立专门推进机制或 AIBP，把局部突破接入正式的目标与协作体系。



更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

# 引领者

## 已越过临界点，重在不失速与规模化

核心矛盾不再是「起不起步」，而是「如何持续迭代、如何规模化复制、如何进入更难的深水区」。

➡️ 下一阶段的优先动作

### 01 把成功经验制度化复制

将个案沉淀为可推广的工作流、岗位标准与项目机制，避免领先长期停留在少数明星团队。

### 02 进入深水区结果

组织形态重构、数据飞轮与可量化的业务价值最依赖机制——从「用得深」走向「跑出可归因的业务价值」。

### 03 让考核持续进化，防止指标僵化

警惕继续以使用率、Token 量为核心考核，及时转向业务结果与工作重构。

### 04 向外输出

把方法与标准向行业与生态输出，形成人才与品牌的复利优势。

# 结语：组织重构的时代，才刚刚开始

2026年，AI已经进入中国企业的日常工作，但使用普及不等于组织转型完成——本报告基于357家中国企业的调研，系统诊断了企业AI组织转型的现状与卡点。中国企业AI组织转型能力指数均值54.8分（满分100），整体处于「已经越过起步线、但尚未成熟」的早期阶段。

调研显示，79.5%的企业AI仍停留在「偶尔用用的效率工具」，只有20.5%真正让AI进入核心业务流程的重新设计——现阶段的核心命题，已经不是「哪一类企业更领先」，而是「多数组织能否真正进场，把AI从个人效率工具，沉入一条可被验证、能被组织依赖的价值链」。这是一次从零散使用走向组织重构的跨越，也是HR重新确立自身位置的机会。

真正跑在前面的企业，靠的不是买了更好的模型，而是让四层机制彼此咬合：一号位从「支持者」变成第一使用者和规则制定者，组织上下文变得可被AI读取，AI进入一条真实的价值链，而不是停留在「全员学AI」的表层动员——把这些拼起来，AI才可能从个人工具，成长为持续进化的组织能力。

**AI组织转型从来不是单一部门的独角戏——CEO、HR、IT与业务的协同越充分，跨越就越快，而HR一号位能否亲自下场，往往是其中最关键的一票。**

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

# 附录：问卷设计、计分规则与象限切割

## 三类题目交叉校准

**状态题**　识别当前所处阶段，如 AI 在组织中的角色、人才标准的制度化程度。

**事实锚题**　用可量化信息校准状态判断，如 AI 影响员工覆盖比例、岗位覆盖比例。

**后果题**　检验机制是否真正产生影响，如 AI 能力是否实际影响过录用、晋升、评级、激励。

## 计分规则

A = 1　B = 2　C = 3　D = 4

一个维度包含多道题时，先取该维度下有效题目均值，再将六个维度得分相加。单维度得分范围 1—4 分，两条主轴理论范围均为 6—24 分。

选「暂未统计」「不清楚」的题目不赋 0 分、不进入该维度均值的分母。

## 象限切割

| 主轴 | 低 | 高 |
| --- | --- | --- |
| AI 组织原生度 | ≤ 16 | > 16 |
| AI 组织就绪度 | ≤ 14 | > 14 |

以区间中点 15 分为起始基准，结合关键题最低门槛、实际得分分布，以及「原生度看已发生结果、要求更严格，就绪度看是否启动、可适度前置」的原则，两轴各在中点基础上调整 1 分。

扫码参与企业 AI 原生组织测评

**参考资料**

《2026 埃森哲中国企业数字化转型指数》· 香港大学（HKU）与德勤《HKU and Deloitte China AI Adoption Index 2026》（2026 年 2 月）· 麦肯锡 2025 全球 AI 调研 · IBM 2025 CEO 研究 · BCG 相关研究

# 研究团队与致谢

## 核心研究团队

Moka AI 原生组织研究团队

## 特邀研究顾问

Echo 华毅

## 特别致谢

感谢出门问问、Polyverse、某 AI 科技企业
及 357 家参与调研的企业

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

Moka

# 让组织向 AI 原生进发

2026 中国企业 AI 组织转型能力报告

本报告数据基于 357 份调研数据，转载或引用请注明出处。

## 关于 Moka

Moka 是国内领先的 AI 人力资源软件服务商，长期深耕 HR 科技领域，也是国内首个推出 AI Agent 产品矩阵的 HR 科技公司，致力于帮助每一家企业完成「AI 原生组织」的跃迁。

旗下主品牌 Moka AI，不只是「更好用的 HR 工具」，更是为企业提供一支永不疲倦、数据驱动、不断进化的 AI 团队 —— 招聘 Eva、人事 Eva、BP Eva 三位 AI 同事，覆盖招聘、人事、人才管理全场景，让组织识人、用人的能力，每天都在沉淀生长。

Moka 服务客户 3000+，覆盖科技互联网、零售消费、生命科学、金融服务、专业服务、先进制造等行业的大型企业、跳国公司与高速成长的创新型组织。


400-101-6133

voc@mokahr.com

www.mokahr.com

www.mokahr.io


微信公众号

视频号

小红书

Linkedin