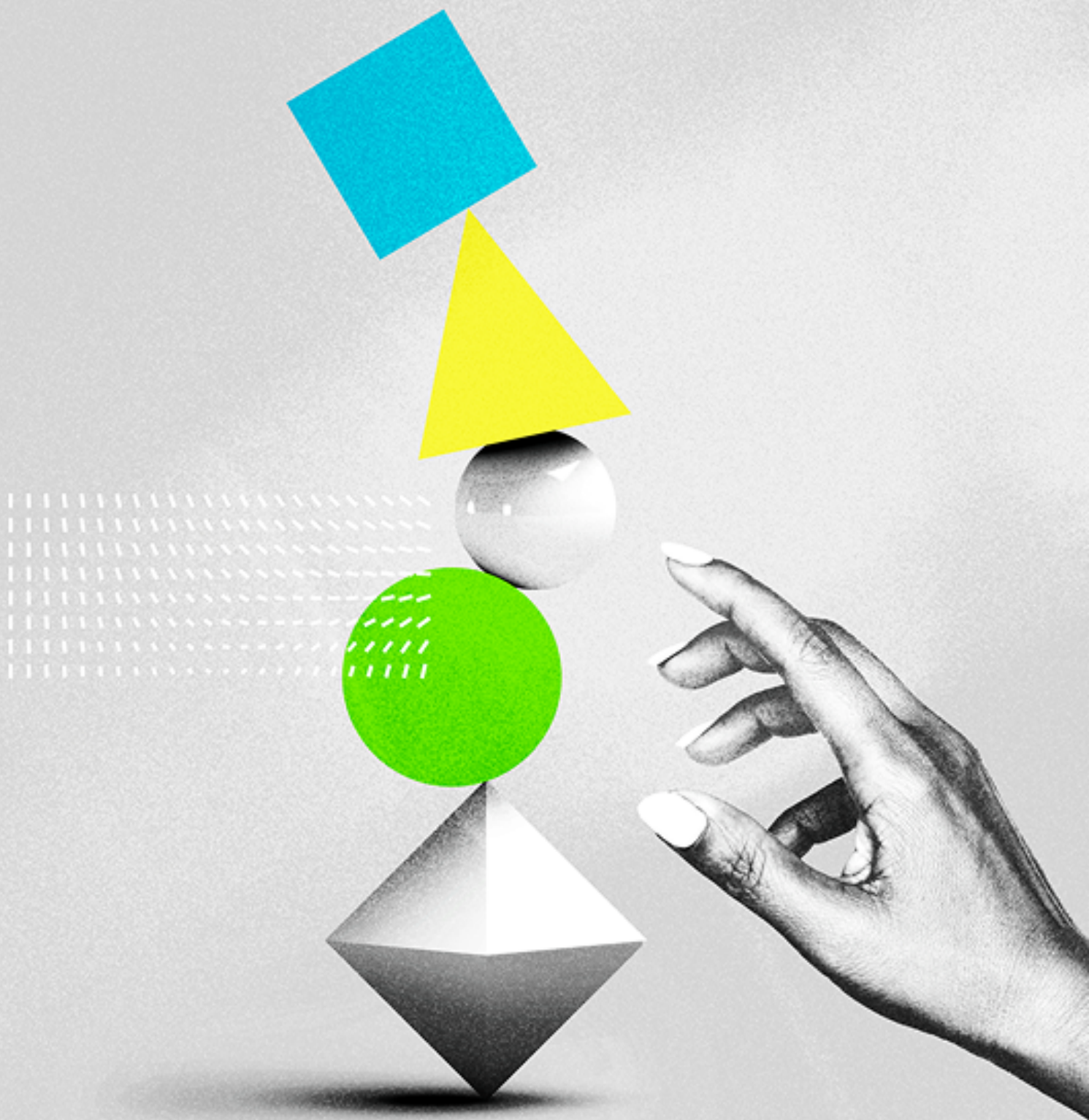


2026年全球人力资本趋势报告

从冲突走向拐点：
锚定人类核心优势



Deloitte.
Insights

德勤人力资本专家通过研究、分析及行业洞见,帮助企业对人力资源、人才、领导力、组织及变革等领域进行设计并协助贯彻实施,最终通过优化人员绩效提升企业经营业绩。更多内容请访问 [Deloitte.com/cn](https://www.deloitte.com/cn) “人力资本” 部分。

目录

- 02... 从冲突走向拐点: 锚定人类核心优势
- 08... 从平替走向共生: 正确处理人机的关系
- 16... 是真相还是虚构: 人工智能重塑人与工作的边界
- 23... 是辅助还是主导: 人工智能与未来人类的决策
- 31... 是安全还是恐惧: 应对人工智能带来的文化债务
- 38... 是减法还是加法: 架构能力与生产力的协同优势
- 47... 组织的进化: 传统的组织功能是否已经过时
- 55... 人类的成长: 在瞬息万变中保持与时俱进
- 65... 决策的使命: 影响深远的决策



从冲突走向拐点： 锚定人类核心优势

2026年全球人力资本趋势调研揭示了企业可采取的主动选择，这些选择将帮助它们持续适应变化、快速行动，并依靠人类的核心竞争力引领发展。

Shannon Poynton, Jason Flynn, Nic Scoble-Williams, Victor Reyes, David Mallon, Sue Cantrell

控

制还是赋能？稳定还是敏捷？机器替代人工还是增强人机协同？

去年，我们探讨了这些矛盾，以及平衡与驾驭这些关系的必要性。

然而到了2026年，变革的速度让这些问题变得更加尖锐。企业已不再只是试图在这些对立力量之间寻找平衡——他们正处在一个关键转折点上。

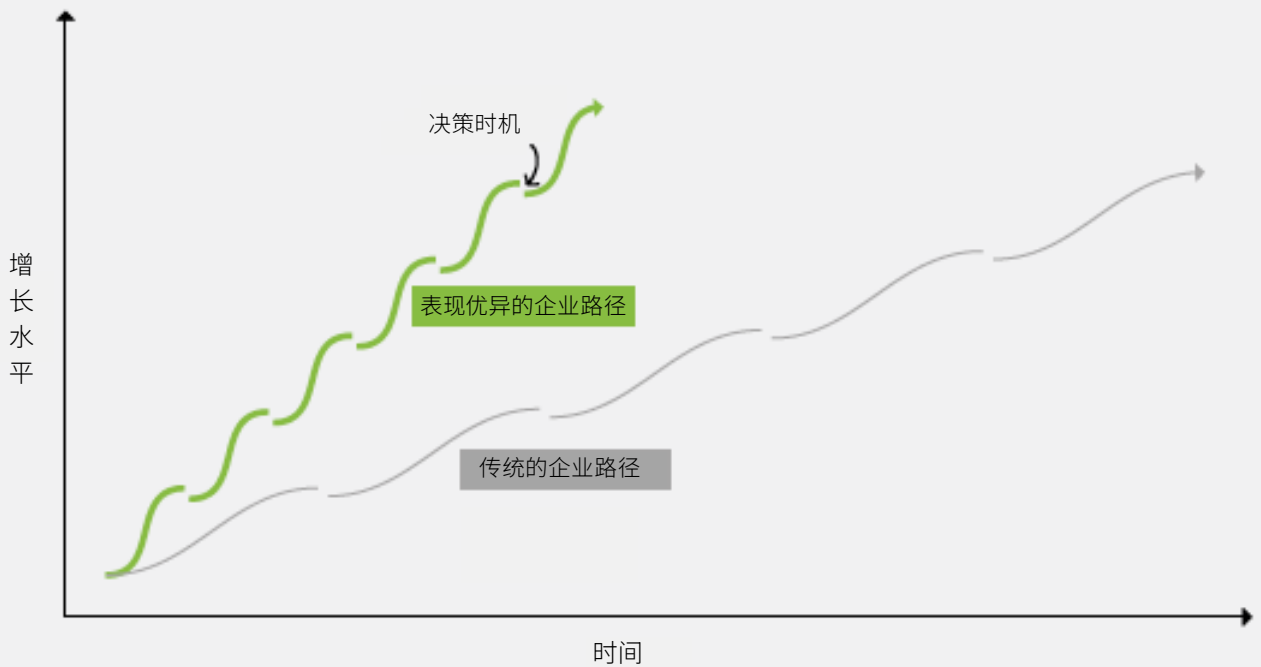
在我们的2026年全球人力资本趋势调研中，七成的企业领导者表示，他们在未来三年内的主要竞争策略是快速与灵活应变——能够快速适应并利用不断变化的业务、客户或市场需求。领导者还表示，推动成功的两个最重要因

素是加快整合人员和资源的配置以高效开展工作，并提升其组织和员工的适应变化能力以及响应速度。

传统的S型增长曲线长期以来描述了业务的发展模式：缓慢起步、加速扩张，最终趋于平稳。如今，这一曲线正在被压缩。人工智能和劳动力转型正在加速这一上升过程，并使平稳期更早到来（图1）。组织正面临巨大压力，需要更快地跃迁到下一个增长曲线以保持竞争力。在市场、技术、员工和客户期望不断变化的世界中，长规划周期和可预测的执行模式或许已不再适用。如今，成功可能更依赖于敏锐感知变化、快速开展验证以及持续适应。

图1

定义企业发展路径的传统“S曲线”正在压缩



资料来源：德勤分析

如今，新的数据和劳动力洞察——从组织级数字孪生到实时分析——使得企业能够清晰了解自身的增长曲线上的位置，并主动把握向下一个曲线跃迁的时机与方式。

从历史来看，企业通常通过引入新技术来实现跨越式发展，但这一策略如今可能已不再足够。未来，企业可能需要以不同的方式实现突破。

竞争优势不再主要源于技术上的差异化，而是在于打造人类的优势。技术——尤其是像人工智能这样日益普及的技术——是可复制的，而人是无法复制的。在充满不确定性和变化的环境中，人类通过适应能力、创造力和判断力来建立竞争优势。在人工智能的应用中，唯有重新构想工作方式，将人类与机器的优势协同结合，才能真正释放其价值。

事实上，德勤最近对100位高层管理人员进行的一项研究显示，大多数企业（59%）在人工智能方面采取了以技术为导向的策略。然而，采取技术导向策略的企业，其人工智能投资回报未达预期的概率，比以人为本的企业高出1.6倍。¹

这种以人为本的聚焦使组织能够自信地实现跨越式发展，而非停留在原有轨迹上，甚至是彻底掉队（图2）。

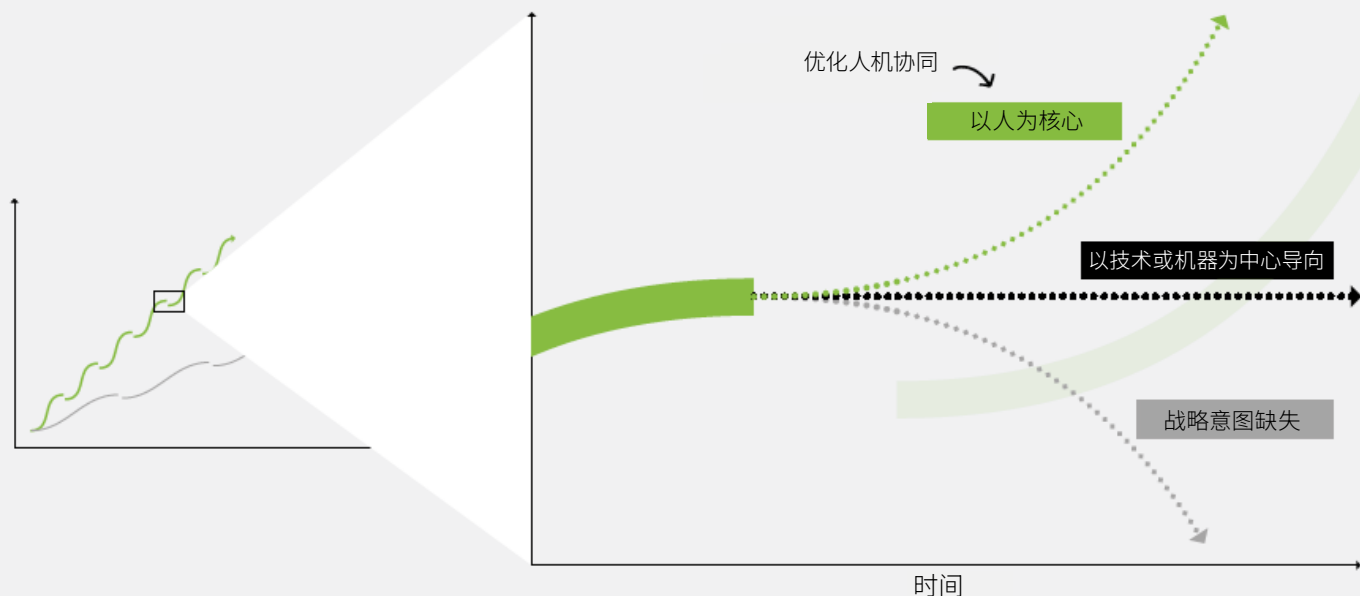
影响未来工作的三个关键转折点

当下的与众不同之处在于，组织面临的压力不再是依次出现，而是叠加式出现。技术进步正与经济波动、地缘政治紧张、社会期望以及快速变化的劳动力结构相互交织。规划与执行之间的边界正在消失，与此同时，成本压力、效率要求以及信任与透明度的问题日益加剧。许多领导者感到不堪重负——他们意识到面临的挑战，却难以果断采取行动。过去尚能随着时间推移加以控制的矛盾，如今正演变为关键转折点，犹豫不决可能导致错失良机，并给组织、员工乃至社会带来深远影响。

在出现重大变化的时刻，领导者面临一个选择：是继续遵循旧有的发展轨迹，还是大胆地迈向新的增长曲线。卓越的企业将转折点视为机遇而非危机，但转变这种思维并非易事。放弃熟悉的模式、重塑业务并带领团队共同前进，这需要勇气、直面不适以及坚持不懈。通过持续推动自我革新，他们能够将动荡转化为动力——在全新的S曲线上释放新价值，激发人的潜能，实现跨越增长。下一条增长曲线并非遥不可及——它正在当下展开。

图2

以人为本的聚焦可以帮助组织实现跨越式发展



资料来源：德勤分析

在2026年，有三个转折点尤为紧迫和重要——在这些关键时刻，领导者必须决定是固守原有的发展轨迹，还是跃向新阶段。每个转折点都代表着一次组织无法再拖延的转变。它们并非遥远的可能性，而是当下的现实，要求企业做出抉择如何在人工智能驱动的世界中创造价值、建立信任并激发人类潜能。这些转折点变化的速度和复杂性，既可能裹挟领导者被动前行，也可能成为他们审慎判断、主动布局的关键时期。

从“人类 + 机器”到“人类 x 机器”

人类与机器之间的界限正在逐渐模糊。组织可能会需要重新设计工作方式，以充分发挥人类与机器的协同效应，而不再只是让人类和机器并行工作。这还包括对文化、决策权以及对数据本身的信任进行重新思考。这些问题至关重要：当人与智能体并肩工作时，文化将如何演变？在算法行动和人类干预之间，谁拥有决策权？在人工智能既是合作者也是风险因素的世界里，组织应如何保护自身免受虚假信息和不可信结果的影响？

从成本效益到价值创造

持续的成本压力，不断变化的消费者和员工行为，以及地缘政治格局的变迁，迫使许多组织走上不惜一切追求效率的道路。但随着这一模式走到转折点，企业重心应转向价值创造。这意

味着要重塑各职能以适配业务目标，加大创新投入，并通过适应能力来实现增长，而不仅仅是削减开支。与此同时，[人口结构变化与劳动力缩减](#)正使人力本身成为一种稀缺资源，从而凸显出投资于人类能创造独特且不可替代价值的领域的必要性。最终获得成功的组织，可能并非那些自动化速度最快的企业，而是那些将效率转化为再投资，并推动全新价值创造和员工绩效提升的组织。

从静态规划到动态协同

未来既已来临，却又充满未知，这使得保持好奇成为组织的核心能力。保持与时俱进意味着持续思考员工如何改变、如何学习和成长。

同时，随着战略与执行深度融合，组织可能需要突破传统的岗位和员工结构，通过协调能力与产能以应对不断变化的业务需求。这意味着要构建一个持续学习、不断验证和创新的体系，让员工不仅能够适应变革，更有能力去塑造它。目标、价值观和文化应从静态的宣言转变为组织中有生命的组成部分，在为组织提供稳定根基的同时，赋予其灵活适应、参与竞争、持续发展的自由空间。

探索本年度趋势中的关键转折点

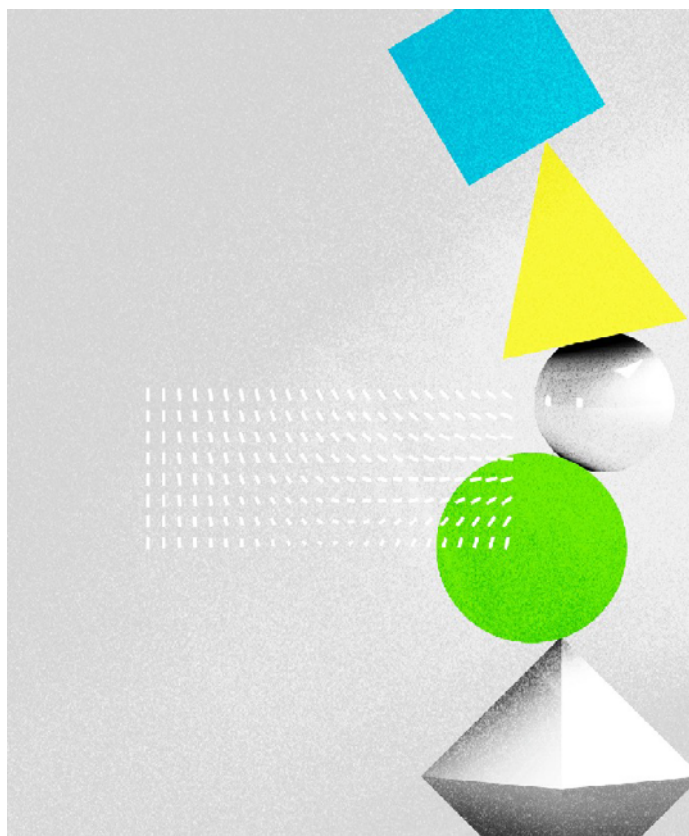
每个转折点都为领导者提供了探索新可能性、加速迈向下一个阶段的机会，同时也揭示了一些无法再被拖延的问题。人工智能的价值前景正快速扩展，前所未有地深度融入工作与劳动力体系，但其潜力与现实应用之间仍存在巨大差距。为弥合这一差距，可能需要组织有意识地重构工作方式，重塑员工保持与时俱进，并调整领导力和组织文化以构建适应能力。

本年度报告聚焦于一系列我们研究发现的巨大却常被忽视的关键选择。许多组织尚未在这些领域做出有针对性的决策。后续章节将深入探讨这些问题，阐明为在一个由人工智能驱动、持续变化的世界中实现蓬勃发展，领导者当下需要做出的关键决策。

- **我们如何最大限度地发挥人类与机器协同的价值？** 在重新设计人类与人工智能协同工作的模式时，哪些决策最为关键？这些决策又将如何影响系统中人类的工作体验与绩效表现？随着人工智能逐渐融入日常工作中，大多数组织仍未有意识地规划人机交互模式，这不仅限制了价值回报，还强化了过时的流程。我们的研究表明，那些有意识地重新设计岗位职责、工作流程和决策机制以支持人机协作的组织，更有可能超越投资回报预期并创造具有实际意义的工作。随着人工智能的普及程度不断提高，有意识的设计——而不仅仅是技术本身——正成为真正的差异化因素。
- **我们如何判断，关于人与工作的信息中，到底什么才是真实的？** 组织又如何能够信任那些用于对人员和工作做出决策的数据呢？人工智能正日益模糊作者身份，并削弱了员工和组织的信心。然而，根据我们2026年的调研，几乎没有组织在解决这些问题方面取得重大进展。为了保持韧性，领导者们可能需要将关注点从网络安全拓展至虚假信息防护，并建立更坚实的数字信任基础。
- **当人类和人工智能共同参与决策时，由谁来承担责任？** 当人类与机器互动时，谁是主导者？由谁来决策？问责制、决策权和领导力又将如何演变？人工智能正日益影响着组织的决策和权力分配。将决策视为一门战略学科，并有意识地设计

人类与人工智能如何共享判断权和责任，对于维护信任和保护人类的行动主体性至关重要。若实施得当，人工智能能够增强而非取代人类决策。

- **人工智能正在如何改变我们的文化？** 当智能机器成为劳动力的一部分时，文化会发生怎样的变化？这对人际连接、信任以及组织的人文内核会产生什么影响？许多组织忽视了人工智能对人际行为的影响，导致错位、不信任和未明确的行为规范不断积累，形成“文化债务”。员工正在质疑何为努力、所有权、公平性和问责机制，而大多数组织却极少评估人工智能对文化的影响，导致信任与凝聚力在最关键的时刻逐渐削弱。为避免这种悄然的恶化，领导者应有意识地强化并推动文化演进，使人工智能能够增强而非削弱共同的价值和组织绩效。



发挥人类核心优势，实现跨越发展

重塑已不再是偶发事件，它已成为作与劳动力发展的全新基准。那些能够蓬勃发展的企业很可能会将这种不连续性视为发展动力，迅速重构工作、岗位和价值，而不是在面对人工智能和其他进步时退回传统策略。

随着S型曲线的压缩，驾驭这一曲线所需的能力也在同步压缩。过去，创新、规模化和效率是依次发生的，而如今它们却越来越需要共存——往往在同一团队、甚至同一员工身上同时体现。构建人类的核心竞争力如今与管理技术本身同样重要。这意味着不仅要让员工做好面向未来的准备，更要打造一支能够实时持续学习、适应并不断重塑的人才队伍。那些勇于做出明确选择以强化自身人力优势的组织，将成为未来成功的标杆。

- **我们如何快速整合能力与产能？** 人工智能正在加速工作方式的变革，竞争优势正从静态结构中的人才配置，转向对人员、技能、数据和技术的实时协同。如今，速度的重要性已超过规模，但大多数组织的变革步伐仍显不足。那些能够围绕业务成果持续重构能力的组织，更有可能在财务表现上脱颖而出，并创造更有意义的工作，将不确定性转化为机遇。
- **我们如何从现有职能中获得更多价值？** 当成本效率让位于价值创造，人力资源、财务和信息技术等核心职能应如何演进，以更好地适配业务目标？传统的职能部门对于当今的业务需求而言，日益显得迟缓且各自为政，然而，很少有组织能在突破这些模式方面取得进展。随着工作愈发跨领域，人工智能与创新需要无缝协作，企业或许需要重新思考并解构现有职能，围绕业务成果重组能力，而非固守僵化的组织结构。
- **我们如何保持与时俱进？** 随着变革步伐加快，传统的变革管理与培训可能过于缓慢，无法帮助组织和员工有效适应。很少有组织能有效管理变革，能够满足持续学习需求的更是凤毛麟角。人工智能正在重塑这两者，使员工能够在工作过程中直接学习、适应并应用新技能。那些构建了不间断、实时适应能力的组织，将能够避免转型停滞和人才流失，将员工成长和快速响应能力转化为全新的竞争优势。

尾注

1. Sue Cantrell, David Mallon, Aniket Bandekar, and Simona Spelman, "Scaling your human edge," Deloitte Insights2Action, Oct. 27, 2025.



从平替走向共生： 正确处理人与机器的关系

为了通过人工智能放大人类潜能，组织可以有意识地设计人与机器之间的互动方式。

Nic Scoble-Williams, Sue Cantrell, David Mallon, Stefano Besana

根

据墨尔本商学院最近的一项研究，如今近60%的员工在工作中会有意识地使用AI——然而很少有组织会有意设计人类与机器实际互动的方式。¹ 组织通常会设计人与人之间的关系，越来越多地也会设计机器与机器之间的工作流程。但许多组织在设计工作时，仍然将人与技术分开，而非将二者作为整体来统筹设计。

这种缺乏明确目标的做法，正使许多组织难以从人工智能中实现价值。尽管部分组织已取得一定成效，但大多数组织未能以所需的速度获得投资回报。² 考虑到在我们的2026年全球人力资本趋势调研中，仅14%的领导者表示他们

擅长塑造人机互动，因此企业不能指望人与人工智能之间的协作能够自然形成。

根据德勤最近的研究，问题在于大多数组织（59%）在人工智能方面采取以技术为中心的方法。³ 他们将人工智能叠加在现有的系统和流程之上，而不是重新构想人类与人工智能如何互动、协作和决策。这就像历史古城往往被迫在旧有基础上增添新基础设施，而非从底层重新设计以实现流畅性和连贯性。

但在一个人工智能技术日益普及的时代，仅靠技术已无法使组织脱颖而出——真正起决定作用的是人才。正是通过有意的设计，人与人工智能的互动方式才能产生差异。

德勤的研究表明，当组织优先考虑工作设计，并审慎地重新设计人机交互模式和角色时，其人工智能投资回报率超出预期的可能性会提高一倍。⁴以一家欧洲电信公司为例：该公司在未改变岗位职责或工作流程的情况下，向客户服务团队引入了一位人工智能“专家”，仅实现了5%的生产力提升。然而，当企业将90%的全面推广预算用于重新设计人机协同模式——包括新的工作流程、信任阈值、升级路径以及系统化培训，随着客服人员学会了与AI合作，实现了30%的生产力提升。⁵

领导者们越来越意识到事态的严重性：66%的受访者承认，有意识地设计人机交互模式对组织成功至关重要。然而，只有6%的受访者表示他们在这方面处于领先地位（图1）。我们的分析表明，在有意识设计人机交互方面处于领先地位的组织，其财务业绩更佳的可能性高出近2.5倍，认为能够提供有意义工作的可能性是其他组织的两倍。

有意进行交互设计的框架

有效的人机交互并非凭直觉就能实现，不会自然发生。组织应在宏观层面和微观层面有意识地设计人机交互模式，其中涵盖整个组织范围的宏观层面包括设计原则、治理和战略，更为细致的微观层面则针对特定工作、员工和团队的具体互动。

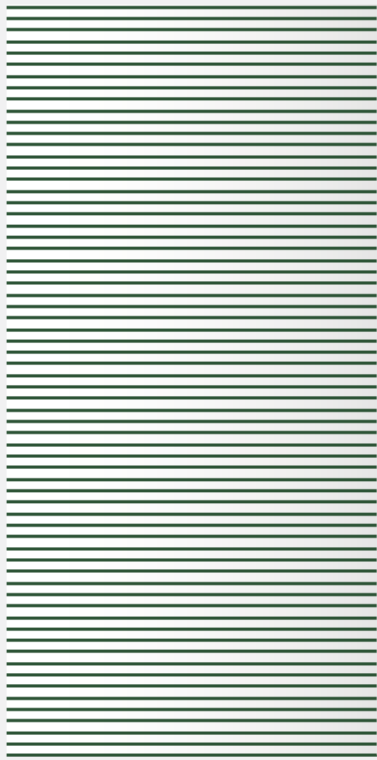
要使设计在两个层面上都取得成功，它需要同时考虑硬性连接和软性连接。硬性连接包括正式的元素，如重新设计的角色、问责机制、决策权限以及明确的工作转交流程（即当工作从人工智能转移到人工时的交接机制）。软性连接则包括非正式的元素，如领导行为、组织文化以及心理安全感，这些能够使人们建立起信任和信心，让他们敢于提出质疑、上报问题、开展实验并与人工智能共同学习。

图1

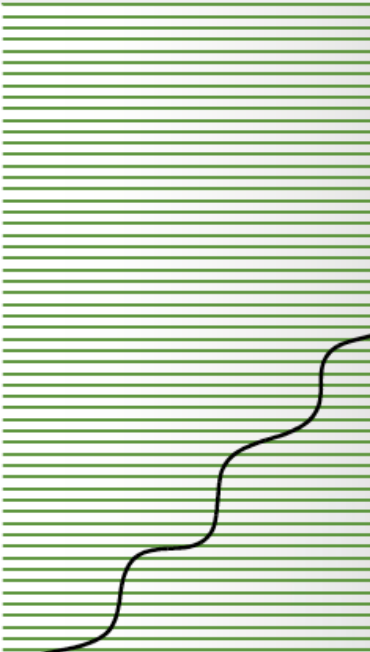
各组织均表示设计人机交互至关重要，但仅有6%的组织在这方面取得了重大进展

回答以下问题的受访者比例：“您认为，设计机器（例如人工智能、机器人）与人类员工之间的有效交互，以提升组织绩效以及员工信任感与福祉，有多重要？”以及“您的组织在解决这一问题的进程中处于什么阶段？”

66%的受访者认识到了重要...



...其中57%的受访者在采取行动



...而仅有6%取得了重大进展



60%

认识到这一趋势的重要性与在解决这一趋势问题方面取得重大进展之间存在差距

资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

宏观层面的设计

组织需要清晰地了解工作设计的宏观维度，以及塑造人类与人工智能实际协作方式的硬性连接和软性连接选择（图2）。

明确期望达成的战略愿景，即期望的人员与业务产出，是设计的基础。例如，沃尔玛高级副总裁兼首席人事官Michael Ehret指出，公司如何通过其人工智能战略，将结果导向和以人为本的设计原则付诸实践。他解释道：“我们设计员工与人工智能的协作方式，以确保实现特定成果。太多企业将人工智能视为技术采纳问题，却未首先思考如何实现预期成果。真正需要的是行为改变，而非技术培训。”⁶ 虽然56%的受访领导者表示，他们主要围绕成本或速度等业务产出进行设计，而越来越多的领导者（40%）则同时关注业务和人员产出（如员工福祉）。

另一个关键的宏观维度是治理与问责。随着人机协作的维度不断扩展——涵盖技术、人员、流程、风险和文化等方面——企业高管层应像一支交响乐团那样协同运作。业务、信息技术、人力资源、财务、运营、风险和法务各部门各司其职，共同遵循同一份“乐谱”。

为了突破传统的部门划分模式，一些组织正在采用跨职能的治理模式。例如，Moderna合并了信息技术部门与人力资源部门，以统一技术和人才战略；⁷ Skillsoft设立了人工智能委员会，以实现跨职能监督；⁸ 而迪士尼的首席人工智能与协作官则致力

于推动公司内部更高效的协作。⁹

一旦组织建立了治理体系，领导者便可以制定总体设计原则，以指导团队创造最佳的人机交互体验。这些原则应与企业的价值观和使命相契合，因此可能会因组织而异。一些初步的设计原则包括：

- **结果导向：**明确需要强化的人员与业务产出，重点关注那些仅靠人类或人工智能自身无法达成的成果。
- **情境适配：**针对每个工作流程、团队、风险状况以及人机关系定制解决方案。
- **清晰透明：**明确角色、决策权、信任阈值和问责机制，使每个人都清楚人类与人工智能的贡献如何共同推动卓越成果。
- **持续适应：**为人机系统设计持续学习、反馈与迭代的机制，确保其能随需求变化不断调整适应。
- **以人为本：**提升人类的能动性、创造力、判断力、同理心和领导力。人工智能应放大而非削弱人类具有的独特价值。
- **赋能员工：**设计人工智能系统和文化，使员工有信心提出质疑、上报问题、开展试验，并从成功与失败中学习。

图2

宏观层面的组织设计

纬度	硬性连接示例	软性连接示例
战略愿景 人机交互如何改善商业和人力成果？	<ul style="list-style-type: none"> • 董事会/利益相关方治理 • 战略规划 	<ul style="list-style-type: none"> • 文化 • 领导力
治理与问责 谁来做这些设计选择？谁承担后果？如何监测和评估成果？	<ul style="list-style-type: none"> • 风险、组织控制 • 决策权 	<ul style="list-style-type: none"> • 目标 • 品牌
设计原则 哪些原则将指导您的设计选择？	<ul style="list-style-type: none"> • 组织结构 • 技术架构 	
道德与信任 哪些道德准则指导着相关工作？	<ul style="list-style-type: none"> • 合作伙伴、联盟、生态系统 	
基础设施 需要哪些物理和技术基础？	<ul style="list-style-type: none"> • 劳资关系 	

资料来源：德勤分析

救助儿童会 (Save the Children) 展示围绕信任做出的选择如何加速AI应用并产生影响。该组织早期的生成式人工智能试点项目应用较为零散。为解决这一问题，该组织通过多种机制致力于打造一种充满好奇心、学习氛围和协作精神的文化，这些机制包括培训、领导层参与以及建立大使网络。同时，该组织还就何时以及如何使用生成式AI制定了明确的规范。这一举措使每周的AI使用率迅速翻倍（从36%提升至71%），并且随着熟练程度和应用率的提高，该组织得以将人工智能应用于更多创造价值的场景中（在复杂任务中的AI应用比例从10%增至45%，达到原来的四倍）。对规范的认知度从42%提升至70%，协作式学习从36%提升至60%。在强化了自身能力和文化之后，该组织现在能够重新设计工作和角色，以产生更大的影响力。¹⁰

微观层面的设计

除了组织层面奠定基础之外，领导者还需考虑如何设计最适合每个团队和各类员工的人机交互方式。工作设计的微观层面会因具体工作内容、人类与人工智能的相对角色、团队构成等因素而有所不同（图3）。

以7-11如何为员工与AI重新设计角色分工为例：当快速的人工智能自动化技术威胁到该公司专业招聘人员角色的存在时，公司并未选择直接取代该岗位，而是借助“Rita”（一款人工智能助手）对该岗位进行重新设计。Rita能够自动化完成95%的常规招聘任务，每周节省约4万小时工时。招聘人员的工作重心从事务性任务转向战略层面，致力于赋能门店管理者，与各门店更紧密地协作，以提升招聘质量并加强新员工入职培训。通过岗位的重新设计、流程的优化以及强有力的领导支持，招聘团队提升了人才匹配度并降低了人员流动率，展示了有意识的岗位重塑如何将将被取代的风险转化为更大的组织价值。¹¹

图3

微观层面的工作设计

纬度	硬性连接示例	软性连接示例
工作 所涵盖的具体工作流程或环节是哪些？	<ul style="list-style-type: none"> • 岗位/角色设计 • 职位架构 • 流程、程序 • 工作空间、工具、设备 • 人才招聘 • 员工管理 • 入职培训 • 学习与发展（人类） • 人工智能训练与强化（AI/智能体） • 知识管理 • 人力资源服务交付 • IT服务交付 • 数据工程、数据管理 • 网络安全 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理实践 • 文化 • 合作 • 团队协作
人类与AI的角色 人类做什么？人类需要具备哪些技能和能力？人工智能模型或智能体被设计用来执行哪些任务？		
人机关系 人类与人工智能如何协作？需要的人类能动性与 AI 自主度分别处于什么水平？		
团队构成与启动 如何快速高效地组合合适的人员与智能体完成工作？如何让人类与人工智能为彼此协作做好准备？		
绩效、学习与反思 如何支持人类和人工智能的表现与成长？		
评估与调整 如何持续监控、评估并优化工作投入与产出？		
安全/数据访问 对于员工和人工智能而言，哪些应用程序或数据资源是必不可少的？这些资源如何被持续监控和优化？		

资料来源：德勤分析

一个关键却常常被忽视的维度是选择合适的人机交互模式。员工可以通过多种不同方式与人工智能进行互动，日常与AI的互动形式包括员工与AI协作以监督AI的工作，或反过来由AI担任主管并指导员工的工作，再到员工以开放式、高度迭代和互动的方式与AI合作，此时AI扮演着灵感启发者、思考伙伴、导师或绩效教练的角色（图4）。¹²为了优化人与人工智能之间的关系，组织应明确定义他们希望员工与AI建立的互动类型，并支持他们与人工智能建立健康、高效的关系。

以MetLife为例，该公司选择将人工智能作为其呼叫中心员工的教练，利用由人工智能驱动的实时辅导工具，帮助员工以更强的同理心和效率应对情绪激烈的来电。这一方法显著改善了服务体验与成果——客户满意度提升了13%，通话时长缩短，员工压力也有所降低。该公司最新推出的创新产品“Thrive Resets”，利用人工智能监测员工压力水平，并在高难度通话后主动提示个性化的恢复休息时间。通过将人类同理心与人工智能洞察相结合，并持续优化这些互动方式，MetLife正在树立关怀、韧性、与绩效的新标准。¹³

组织应如何选择合适的交互类型？除了要根据工作类型、期望的业务和人员产出来确定适合的关系类型之外，组织还需要根据员工自身特点来选择和调整互动方式。员工的偏好各不相同：例如，创意类人才可能抵触被视为“人工智能微观管理”的模式，而其他群体可能更倾向于接受人工智能提供的直接监

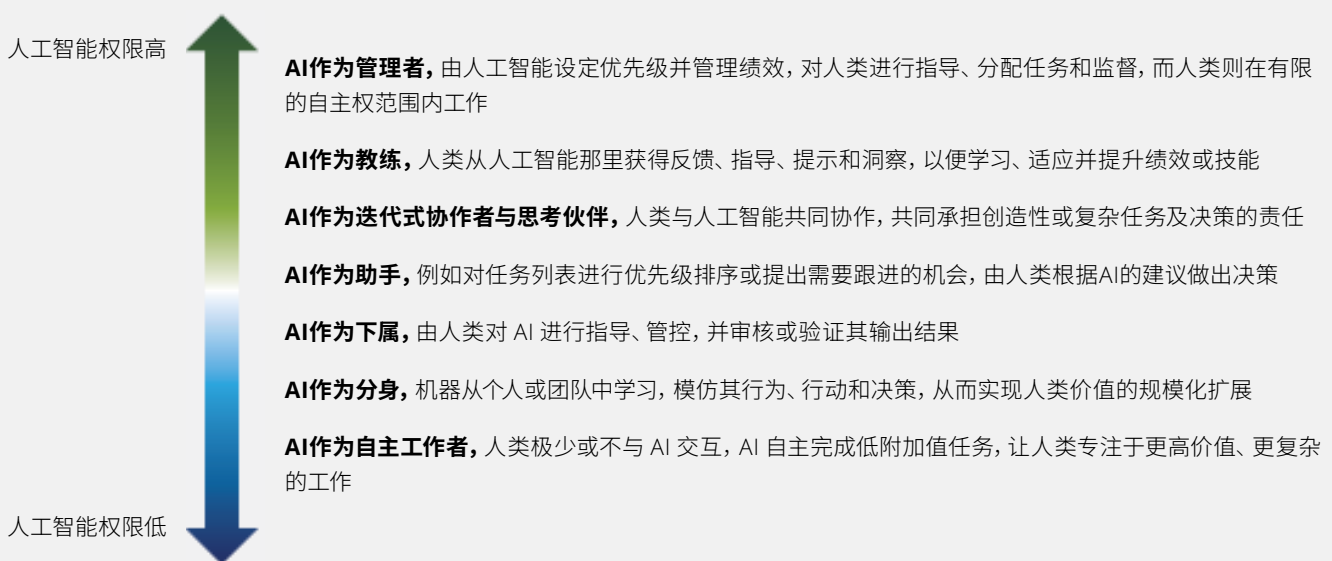
督或指导。让员工参与选择过程，并明确如何与人工智能互动，对于推动采纳和提升参与度至关重要。正如Highmark Health企业人力资源高级副总裁Marcia Oglan所指出的：“要让人工智能等新技术的变革取得成功，员工参与必须持续且多层次，而不仅仅是一次性沟通。员工需要反复获得清晰的指导，了解如何与人工智能协作。”¹⁴

每种交互类型都需要采用不同的硬性连接和软性连接方法。例如，人工智能作为“下属”时，需要严格的规程和培训，而作为“迭代协作者”时更依赖于信任、开放沟通和适应能力。人工智能作为“教练”时受益于结构化的反馈和持续学习的文化，而充当“老板”角色时，则需要明确的向上汇报路径和伦理边界。

一家跨国消费品公司正在实践这种定制化方法。业务领导者与数字技术、人力资源、法务以及洞察分析团队合作，为不同工作内容与特定员工需求匹配对应的人机交互类型。正如全球人才战略与继任计划副总裁所解释的：“在拆解工作的过程中，我们也在思考：哪些工作可以完全放心交给人工智能来处理，而在哪些方面我们需要划定界限，将工作从AI代理转交给人类？有时是组合模式——人工智能完成工作，由人工进行复核，或是相反。归根结底，我们要明确：哪种交互类型对哪些工作人员最为有效？”¹⁵

图4

设计人机交互的多种方式



资料来源：德勤分析

组织应当意识到每种交互类型可能带来的潜在后果。例如，当使用AI作为直接下属将常规任务转移给AI时，往往留给人类的是更复杂、要求更高的工作，这需要**更强的解决问题能力以及全新的认可形式**。

随着智能技术取代了同伴间的协作，对AI依赖的增加也可能导致员工产生孤立感。组织应从一开始就努力预测并解决这些潜在的影响，以确保人与人工智能之间保持健康、高效的关系。

通过设计实现人机协同潜力倍增

有意设计人与机器之间的关系不仅能提高效率，还能开辟出创造价值、促进人类发展以及增强组织韧性的新领域。未来所嘉奖的或许不是最快采用技术的组织，而是最具前瞻性和目的性的设计者：那些将人工智能视为契机，让更多具备卓越能力的人加入到组织中。

尾注

1. Nicole Gillespie and Steven Lockey, "About half of employees using AI at work admit to inappropriate use," Fast Company, April 30, 2025.
2. IBM, "IBM study: CEOs double down on AI while navigating enterprise hurdles," press release, May 6, 2025; Gartner, "Gartner says worldwide AI spending will total \$1.5 trillion in 2025," press release, Sept. 17, 2025.
3. Sue Cantrell and David Mallon, "Scaling your human edge," Deloitte, Oct. 27, 2025.
4. Ibid.
5. Stephen Creasy, Ignacio Ferrero, Tomás Lajous, Victor Trigo, and Benjamim Vieira, "How generative AI could revitalize profitability for telcos," McKinsey, Feb. 21, 2024.
6. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart International), interview with Sue Cantrell, October 2025.
7. Sol Rashidi, "Moderna's game-changing reorg merges HR and IT," Forbes, Aug. 28, 2025.
8. Jen Colletta, "How Skillsoft is encouraging employees to 'experiment' ethically with gen AI," HR Executive, June 17, 2024.
9. Maya Derrick, "Why Disney is introducing a VP of collaboration and AI role," Technology Magazine, Sept. 4, 2025.
10. Deloitte, "Case study: Redd Barna (Save the Children)," accessed November 2025.
11. Rachel Allen, "7-Eleven's key to making recruiters irreplaceable was replacing certain tasks with AI," Paradox, Feb 17, 2025.
12. Sue Cantrell, Thomas H. Davenport, and Brad Kreit, "Strengthening the bonds of human and machine collaboration," Deloitte Insights, Nov. 22, 2022.
13. Reiko Mukai (chief human resources officer, MetLife Japan), interview with Nicole Scoble-Williams, October 24, 2025.
14. Marcia Oglan (senior vice president of Enterprise Human Resources, Highmark Health), interview with Victor Reyes, October 2025.
15. Deloitte client interview with Sue Cantrell, October 2025.

致谢

感谢 Nitin Mittal、Stuart Scotis、Dr. Elea Wurth、John Eikland、Steve Elliott、Joan Pere Salom、Franck Cheron、Robert Sanderson、Doug Schairer 以及 Aniket Bandekar 的专业见解。他们的深刻洞察、独特视角、严谨分析和富有创造力的远见，极大地丰富了我们的研究内容，并使叙述更加精准有力。

特别感谢 Abha Kishore Kulkarni 和 Karen Vazquez Hernandez 所进行的细致研究和始终如一的支持，这些对完成本项工作具有不可估量的价值。



是真相还是虚构： 人工智能重塑人与工作的边界

在人工智能时代，想要了解关于人和工作的真实情况、相关性以及意义变得愈发困难。我们该如何大规模地应对虚假信息？

Stefano Besana, Sue Cantrell

在 组织最依赖员工数据和工作数据的时候，它们却开始对这些数据失去信任。¹数十年来，数据一直是现代组织的基石——是一种至关重要的资源，能推动决策、提供预测性见解，并维持组织的韧性。但缺乏信任的数据，其潜在危害可能大于益处。

生成式人工智能和智能体系统如今能够以惊人的规模生成内容，这可能会模糊创作归属，放大偏见，并制造信息茧房，使人们仅接触到强化固有认知的信息。区分真实与虚假的难度日益增加，且这一问题在未来可能会进一步恶化。

例如，SEO公司Graphite数据显示，截至2025年5月，超过半数的新网络文章主要由人工智能生成，²而在ChatGPT出现前这一比例仅为5%。³尽管Graphite报告称，Google排名靠前的网页中仍有86%为人工撰写，⁴这股合成内容浪潮仍可能会污染从搜索引擎优化到模型训练等各个领域的数据质量。

如今，许多组织开始质疑有关员工及其工作表现的数据的可靠性。我们所掌握的关于员工技能和能力的的数据究竟有多可靠？我们能相信求职者的简历吗？

这并非一个遥远的技术问题，而是一个亟待解决的商业风险，它可能影响组织的品牌、声誉、财务状况和运营表现。然而，根据德勤2026年全球人力资本趋势调研，仅有5%的组织正在积极努力解决工作和员工数据质量及可信度下降的问题（图1）。为应对这些挑战，组织应考虑将安全防护范围从网络安全扩展至虚假信息防护，并建立数字信任协议，以保护与员工相关的数据。

即将到来的AI风暴

长期以来，企业一直致力于为其人员数据建立一个清晰、统一的可靠数据源。尽管已取得进展，人工智能的崛起可能带来全新的复杂挑战。

真实性受损

对数据或信息的信任源于了解其真实性——即数据未被篡改且来源可靠。然而，人工智能生成的内容正在挑战这种真实性，往往使人难以区分真正的人类创作与精心编造的内容。

图1

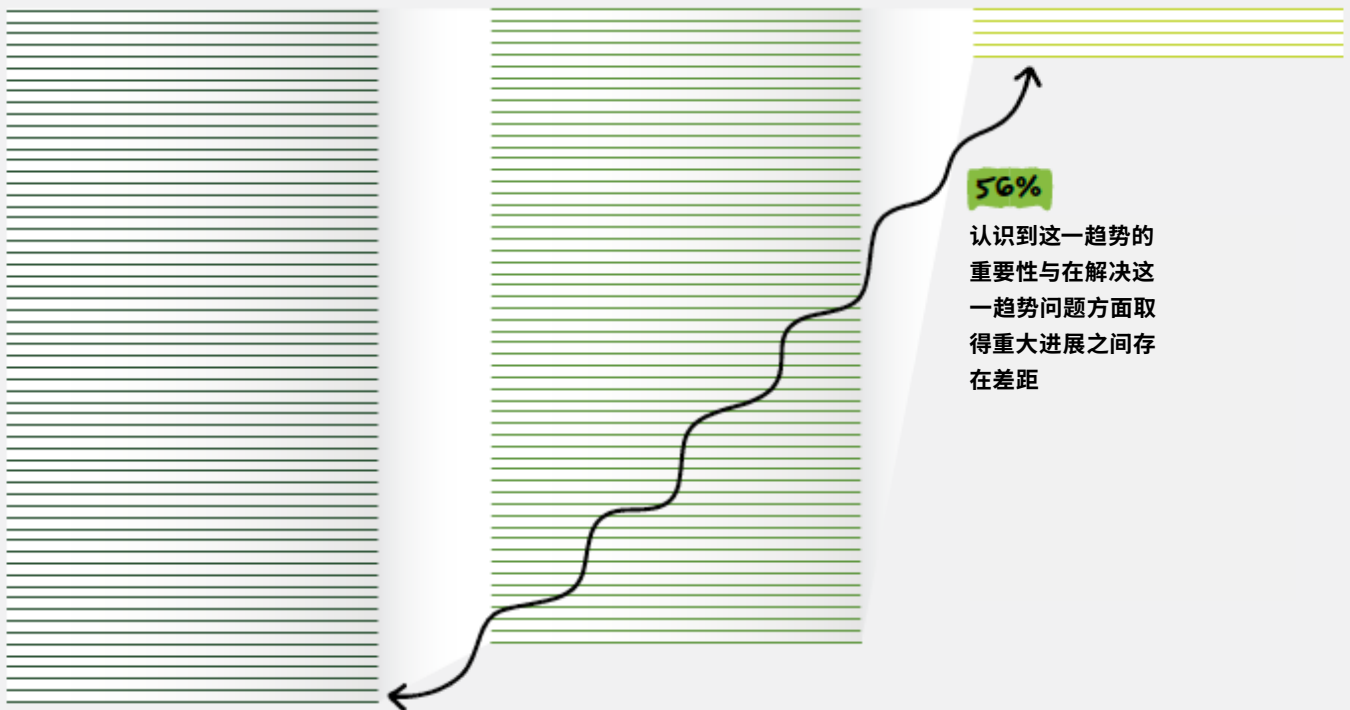
各组织均表示解决劳动力数据可信度下降的问题至关重要，但仅有 5% 的组织在这方面取得了重大进展

回答以下问题的受访者比例：“您认为，解决工作和劳动力数据质量和可信度的下降（例如，虚假信息），有多重要？”以及“您的组织在解决这一问题的进程中处于什么阶段？”

61%的受访者认识到了重要性...

...其中56%的受访者在采取行动

...而仅有5%取得了重大进展



资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

这在人才招聘中尤为突出。人才市场的数据比以往更加丰富，但人才的身份和能力往往不够明确。我们的2026年调研显示，95%的高管对收集到的候选人技能和能力数据的准确性表示担忧。这种担忧不无道理：超过三分之一的员工承认，他们经常使用人工智能来美化自己的个人资料。

人工智能生成的简历可能会夸大候选人的工作职责或技能，虚构可量化的成果，或使简历内容与职位描述过于完美匹配，暗示候选人具备超出实际水平的专业能力。同样，候选人可能提交并非由其本人创作的作品集——包括设计、写作或代码。

合成身份进一步加剧了真实性的挑战。如今，人工智能可以伪造出完整的候选人形象，包括经过深度伪造的面试过程。例如，据The Register报道，一家安全公司面试了一名人工智能深度伪造的候选人，最终通过要求对方做出一个简单的肢体动作——在脸上挥手——才识破了这一骗局，因为机器人无法完成这一动作。⁵ Gartner的一项预测表明，到2028年，每四位求职者中就可能有一位是人工智能。⁶ 不仅引发招聘方面的担忧，还带来了恶意入侵的安全隐患。

即使候选人是真实存在的人，面试结果也变得越来越难以令人信服。雇主们反映，由人工智能辅助生成的回答掩盖了求职者的真实能力，导致录用后在核心的人际技能方面表现令人失望。⁷ 包括Google在内的一些组织，正在考虑恢复线下面试，以重新确保面试的真实性。⁸

与此同时，自动化催生了一种“机器人vs机器人”的局面：候选人使用人工智能批量生成申请材料并完成测评，⁹ 而雇主也使用人工智能来筛选他们。¹⁰ 结果就是简历的信息噪音增加和招聘质量下滑，真正体现个人经验和能力的信号被淹没。¹¹ 此外，“幽灵职位”的兴起加剧了人们对人才市场充斥着不实信息的担忧——根据Resume Builder的数据，2024年，四成的组织发布了并无实际招聘意图的岗位。¹²

但这一问题的影响已超出职场人才招聘的范畴。试想，由人工智能驱动的欺骗手段已经导致了数百万美元的诈骗案件，例如，网络犯罪分子利用深度伪造技术，在视频会议中冒充某公司的首席财务官，最终诱使一名员工支付了2500万美元。¹³

尽管组织越来越意识到外部信息错误带来的风险，但内部数据质量问题却常常被忽视。在我们2026年的调研中，近一半（48%）的高管担心人工智能可能会将错误信息直接引入公司数据集，而这些数据集中的细微错误可能引发重大的运营和道德问题。

能动性丧失

随着真实性的瓦解，能动性也随之消失——即行为与其发起者之间清晰明确的关联正逐渐模糊。如今，越来越难以分辨哪些作品由人类创作，哪些由人工智能生成，这在一定程度上

是由于一个未加监管的人工智能工具所构成的灰色经济正在兴起。41%的受访者表示他们曾使用人工智能来自动化部分工作，而雇主往往对此并不知情。

其结果是形成了一种并行的数据生态系统，在这个系统中，人工智能在工作中掩盖或模拟人类的贡献。不出所料，我们调研中80%的高管都担心员工会使用人工智能来让自己看起来比实际更高效。如果我们不知道是谁做了什么，我们该如何奖励和评价员工呢？

技术本身的演进，也在进一步侵蚀人的能动性。人工智能正从辅助工具转变为工作的共同创作者，使得创作归属变得模糊。当人工智能生成的成果与人类独立完成的工作难以区分时，准确评估员工及其工作表现将变得困难。人类与机器的贡献是否应被共同评估？是否需要披露关键成果是由谁或什么创造的？或者，当最终成果足够出色时，这种区分是否已不再重要？

批判性判断力削弱

或许最严重的长期威胁在于认知能力的退化。随着员工越来越依赖人工智能来完成任务，人们越来越担心他们可能会丧失批判性判断力¹⁴和专业领域知识，¹⁵在这一过程中逐渐削弱自身能力并导致技能水平退化。在我们的调研中，42%的高管表示，他们已经开始担心员工会过度依赖人工智能来完成关键的认知任务。

沃尔玛高级副总裁兼首席人事官Michael Ehret表示：“人们往往将人工智能视为一种提供答案的技术。然而，我们应当将人工智能视为一个思考伙伴，它可能并不总是拥有100%准确的答案——如果我们将其视为知识伙伴，那么思路就会豁然开朗。”¹⁶

在这种情况下会出现两个主要风险：

- **劣质工作产出 (Workslop)**：《华尔街日报》报道的最新研究表明，人工智能并非总能拉平表现水平——反而会放大表现差异。¹⁷ 经验丰富的工人可以利用人工智能来扩展其专业能力，而技能较低的工人则更可能产生“劣质工作产出”：看似合格但流于表面的成果，既掩盖了其薄弱的推理能力，也阻碍了自身发展。¹⁸ 一旦这种低质量的工作成果进入组织数据，AI模型便会开始从中学习，污染训练集，且这种污染后续难以通过再训练完全消除。¹⁹

• **人工智能信息茧房：**人工智能工具会越来越精准地反映用户过去的输入内容、语气和偏好。它并非会拓宽人们的视野，反而可能会使其观点变得更加狭隘，强化现有的信念和组织规范。例如，如果一位市场营销人员经常围绕某一类受众来设计营销活动，人工智能更有可能推荐类似的策略，而非多样化或非传统的方案。同样，如果人工智能基于企业内部数据（如报告、政策、邮件和过往项目）进行训练，它就会继承该组织的文化、规范和认知盲区，强化“我们一贯如此行事”的思维模式。久而久之，员工可能面临越来越少的思维挑战，而更多地获得对自身既有假设的认同，从而导致数字化群体思维，并进一步削弱独立判断能力。

领导者和员工如何利用工作数据和员工数据来应对这些挑战，从而确保信息的真实性呢？有两种可能途径：一是转变思维模式，强化对虚假信息的防范；二是采取措施，帮助员工判断信息的真伪。

虚假信息防护：构建新的数字信任契约

随着作者身份、能动性和判断力等问题的出现，从网络安全转向虚假信息防护对于保护工作成果和员工数据的真实性至关重要。组织不应仅仅防范外部威胁对系统的攻击，还应保护与员工相关的数据不被篡改和伪造。这意味着需要通过以下措施建立新的数字信任契约：

实施 AI 数据关联图谱

人工智能的可靠性取决于其训练数据的可靠性，即使内部系统看似稳定，不可靠的数据仍会引发问题。例如，一家媒体公司正在积极清理和验证数据，以支持符合道德规范训练的人工智能系统，供内部和客户使用。其首席人力资源官表示：“要让 AI 真正发挥效用，最重要的就是确保数据的准确性。我们一直在内部进行试验，并与外部专家合作，学习他们的做法。我们了解得越多，就越意识到人工智能的潜力及其局限性。如果没有真实可靠的数据，我们不仅可能面临风险，也无法实现人工智能的潜在价值。”²⁰

人工智能本身可以通过自动化的溯源追踪来支持这项工作：追踪数据在训练和推理过程中的来源、转换和使用情况。区块链等技术可进一步强化溯源能力，为每一笔数据交易创建不可篡改、带时间戳的记录，将信任直接嵌入架构中。

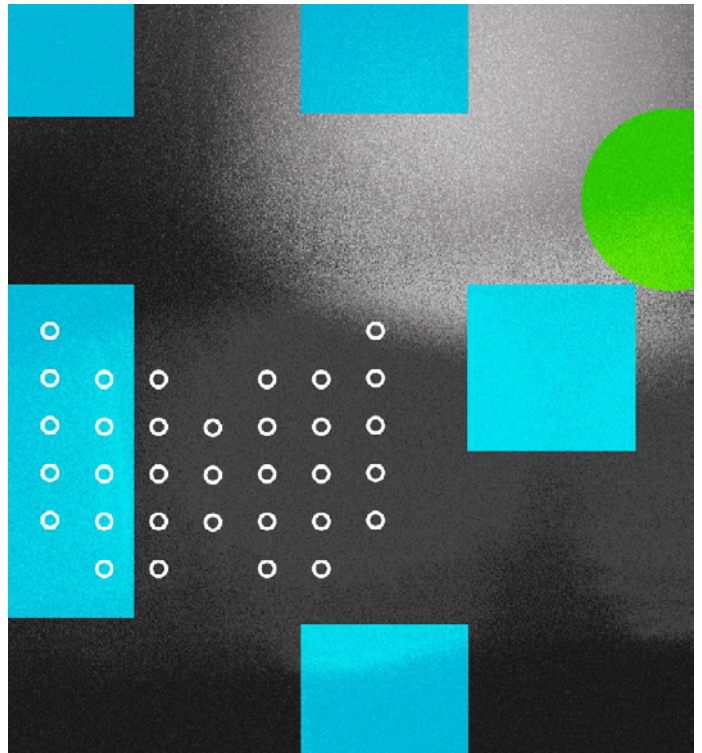
一些人力资源技术供应商正合作利用区块链技术提高人才数据的可信度和互操作性。²¹此外，针对求职者和项目团队成

员的区块链技能验证解决方案也正在兴起。企业可借此核实个人的工作经历、所掌握的技能、过往职位头衔等信息，而员工则可自主决定将其已验证资质中的哪些部分分享给潜在雇主，以及共享时效。²²公共部门也正在积极参与；SkillsFuture Singapore 发放防篡改的数字证书，以验证劳动力技能和资格的真实性和真实性。²³

开展人工智能风险模拟演练

通过开展压力测试或红队演练，发现您组织存在的特定漏洞。这些演练有助于在造成重大损害之前，识别潜在的故障点，包括数据投毒、模型偏差或与组织目标不一致等问题。

尽管人工智能风险模拟仍是一项新兴应用，但许多网络安全公司现已创建了虚拟平台，使客户能够模拟潜在场景。例如，Identifi Global 开发了一个平台，具备实时生物识别验证、审计追踪和欺诈检测机制，帮助人力资源部门模拟深度伪造候选人，并训练员工识别此类情况。某客户借助该平台，在一场高管岗位终面中，帮助招聘人员发现了背景信息中的不一致之处，人工复核后确认是深度伪造冒充，避免了一次招聘安全漏洞，挽回了数百万美元的潜在损失。²⁴



实时动态身份认证

网络安全公司Pindrop发现其内部六分之一的工作申请明显存在欺诈迹象，且许多候选人在实时面试中使用深度伪造技术，该公司意识到必须采取行动。求职者正在绕过现有的每一层防护措施：比如简历扫描、关键词匹配、背景调查以及身份验证等环节。为解决这一问题，该公司开发了相关工具，以便人才招聘和安全团队能够持续验证候选人的身份，确保屏幕前的始终是同一个人。此外，公司还开发了技术以检测合成媒体或第三方代考的痕迹，并能够标记出评估、面试及入职流程中的不一致之处。²⁵如今，不仅需要核验人类身份，对AI代理进行身份验证也变得越来越重要。

判断力培养：帮助员工辨别信息真伪

尽管技术工具正在快速发展，但值得注意的是，它们目前仍然是概率性的，而非确定性的。Google首席执行官Sundar Pichai在接受BBC采访时表示：“我们为投入大量工作以提供尽可能准确的信息而感到自豪，但当前最先进的人工智能技术仍容易出现一些错误。”²⁶人类的判断能力在辨别真伪方面仍然发挥着重要作用。组织可以通过以下实践来培养这些技能：

培训招聘经理及招聘人员

招聘经理可能并未意识到虚假求职者数量的上升。BrightHire的首席执行官Ben Sesser在接受CNBC采访时表示：“他们负责人才战略和其他重要事务，但站在安全防范的第一线并非他们的职责之一。”²⁷确保招聘和人才引进流程充分考虑到与人工智能相关的风险，以及合成或无法验证的候选人数据，这一点尤为关键。

培养反思能力及判断力

随着人工智能在工作中的应用日益深入，组织应当将反思能力（即对自身行为和思维进行反思的能力）作为一项核心技能加以培养，鼓励员工思考人工智能如何影响他们的判断和决策过程。

“随着我们越来越多地使用人工智能，我们一直非常重视保持

人类的判断力，尤其是在处理复杂或敏感决策时，”一家跨国消费品公司的全球人才战略与继任规划副总裁表示。“我们投入了大量精力来寻求恰当的平衡：我们希望在可能的情况下实现自动化，但我们也清楚地意识到，在某些情况下，人类的监督是不可替代的。”²⁸

提升工作成果的透明度

组织还可以考虑明确披露是否由人工智能创建或共同创建，以帮助他人在评估时作出合理判断。

例如，Autodesk推出了人工智能透明度卡片：借鉴食品包装上的营养成分标签，每张卡片都清晰地展示了人工智能在内容创作中的应用方式，包括模型所执行的操作、所使用的数据、数据保护措施以及所采取的安全保障措施。²⁹

还有一些组织，例如一家大型制药公司，正在尝试为从电子邮件到幻灯片文档等各种内容添加标签，以表明内容中有多少比例由人类制作、多少比例由AI生成。³⁰

通往更可信数据之路

即使组织不断加强数据验证和身份认证系统，人们对工作和员工数据的不信任可能仍将持续，因为生成式人工智能会持续重塑信息的产生方式和人们的认知方式。真正的挑战不仅是技术性的，更是根本性的：如何在合成智能时代维护信息的意义、创作归属和责任认定。

那些未能应对这些变化的组织，可能将面临人类判断力与组织文化根基被侵蚀的风险。如果在缺乏必要监督的情况下过度依赖人工智能，可能导致决策虽然高效但不道德、虽然迅速但不公平、虽然可衡量但缺乏实质意义。

在这样的环境中，人机协同从设计之初就具备可问责性：技术加速洞察，而人类仍是解释与判断的最终主导者。

尾注

1. Deloitte, "Trust: The key to unlocking a quantified organization," accessed November 2025.
2. Jose Luis Paredes, Ethan Smith, Gregory Druck, and Bevin Benson, "More articles are now created by AI than humans," Graphite, accessed Nov. 6, 2025.
3. Llanor Alleyne, "AI now writes half of the internet, but still ranks behind humans," eWeek, Oct. 16, 2025.
4. Ethan Smith, Gregory Druck, and Jose Luis Paredes, "How does AI-generated content perform in search and answer engines?" Graphite, accessed Nov. 6, 2025.
5. Jessica Lyons, "I'm a security expert, and I almost fell for a North Korea-style deepfake job applicant ... twice," The Register, Feb.11, 2025.
6. Gartner, "Gartner survey shows just 26% of job applicants trust AI will fairly evaluate them," July 31, 2025.
7. Eugene Kim, "Amazon loves AI, except when candidates use it in their job interviews," Business Insider, Feb. 28, 2025; James Titcomb, "How chatbots sent the jobs market into chaos," The Telegraph, Aug. 19, 2025.
8. Elise Bathurst (director of people operations, strategic operations, and special projects, Google), interview with Sue Cantrell, Oct. 30, 2025.
9. Annie Lowrey, "The job market is hell," The Atlantic, Sept. 8, 2025.
10. Sarah Kessler, "Employers are buried in AI-generated résumés," The New York Times, June 21, 2025.
11. Benj Edwards, "The résumé is dying, and AI is holding the smoking gun," Ars Technica, June 24, 2025.
12. Resume Builder, "3 in 10 companies currently have fake job postings listed," June 18, 2024.
13. Heather Chen and Kathleen Magramo, "Finance worker pays out \$25 million after video call with deepfake 'chief financial officer'," CNN, Feb. 4, 2024.
14. Chris Westfall, "The dark side of AI: Tracking the decline of human cognitive skills," Forbes, Jan. 7, 2025.
15. Hao-Ping (Hank) Lee et al., "The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers," Association for Computing Machinery, April 25, 2025.
16. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart), interview with Sue Cantrell, October 2025.
17. Matthew Call, "Why AI will widen the gap between superstars and everybody else," The Wall Street Journal, Oct. 12, 2025.
18. Kate Niederhoffer, Gabriella Rosen Kellerman, Angela Lee, Alex Liebscher, Kristina Rapuano, and Jeffrey T. Hancock, "AI-generated 'workslop' is destroying productivity," Harvard Business Review, Sept. 25, 2025.
19. Sue Cantrell, David Mallon, Aniket Bandekar, and Simona Spelman, "The path to achieving value from AI? Scaling your human edge," Deloitte, Oct. 27, 2025.
20. Client interview with Jason Flynn, October 2025.
21. Velocity, "The credential oracle network," accessed November 2025.
22. Infosys, "Infosys skill verification system using blockchain," accessed November 2025.
23. SkillsFuture, "WSQ digital certificates: Enhancing the capabilities, productivity, and growth of both individuals and employers," accessed November 2025.
24. Identifi Global, "How MeaConnexus protects your company from deepfake interview fraud," accessed November 2025.
25. Christine Aldrich, "From interview to intel drop: The moment we exposed a coordinated hiring scheme," Pindrop, July 28, 2025.
26. Faisal Islam, Rachel Clun, and Liv McMahon, "Don't blindly trust what AI tells you, says Google's Sundar Pichai," BBC, Nov. 18, 2025.
27. Hugh Son, "Fake job seekers are flooding US companies that are hiring for remote positions, tech CEOs say," CNBC, April 8, 2025.
28. Deloitte client interview with Sue Cantrell, October 2025.
29. Deloitte TrustID research, 2025.
30. Deloitte client interview, 2025.

致谢

感谢 Reem Janho、Marc Solow、Bhawna Bist、Eric Bokelberg、William Docherty、Rachel Neal、Mackenzie Wilson、Ashley Reichheld、Brad Kreit、Gary Parilis、Tara Mahoutchian Mortazie 以及 Adnan Amjad 所付出的时间、提供的意见和协作，这些支持增强了本项工作的质量。

特别感谢 Gwen Widicus 始终如一的研究支持和细致周到的协调工作，她的帮助推动了本项目从初稿到最终完成的全过程。



是辅助还是主导： 人工智能与未来人类的决策

在人工智能重塑决策的过程中，企业应如何设计以确保决策质量，并将其牢牢根植于人类能动性和信任之上？

David Mallon, Julie Duda, Stefano Besana, Maya Boda

一家科技公司推出了一款旨在加快招聘流程的人工智能简历筛选工具，却意外发现该工具悄然学习了过去的偏见，导致拒绝了符合条件的候选人。一款零售服务机器人做出了公司并不想履行的承诺。一家医院的临床医生依赖一种病情预警工具，虽加速了治疗，却削弱了他们识别模型未训练过的细微病症的能力。一家工业制造商在董事会中部署了一个人工智能系统以用于风险评估，但董事们发现它可能被人为操纵以服务于个人目的。

这些事件并非科幻小说，它们正在全球各地真实发生，并引发了一系列重要问题：原本可以

采取哪些不同的做法？当人工智能参与到决策过程中时，组织应如何改进信息输入和监督工作？在每个决策中，人工智能与人类的最佳结合方式是什么？如何在充分借助机器自主性以提升速度、一致性和规模的同时，仍能保持足够的人类能动性？

人工智能有望改变人类的决策方式。但在此之前，组织应将决策视为一门战略学科，并设计人机协同的决策机制。

如果能做好这一点，人工智能就更有可能增强人类的判断力，而非取代它。如今的警示故事，未来可能转化为竞争优势。

夹缝求生：人工智能与决策制定

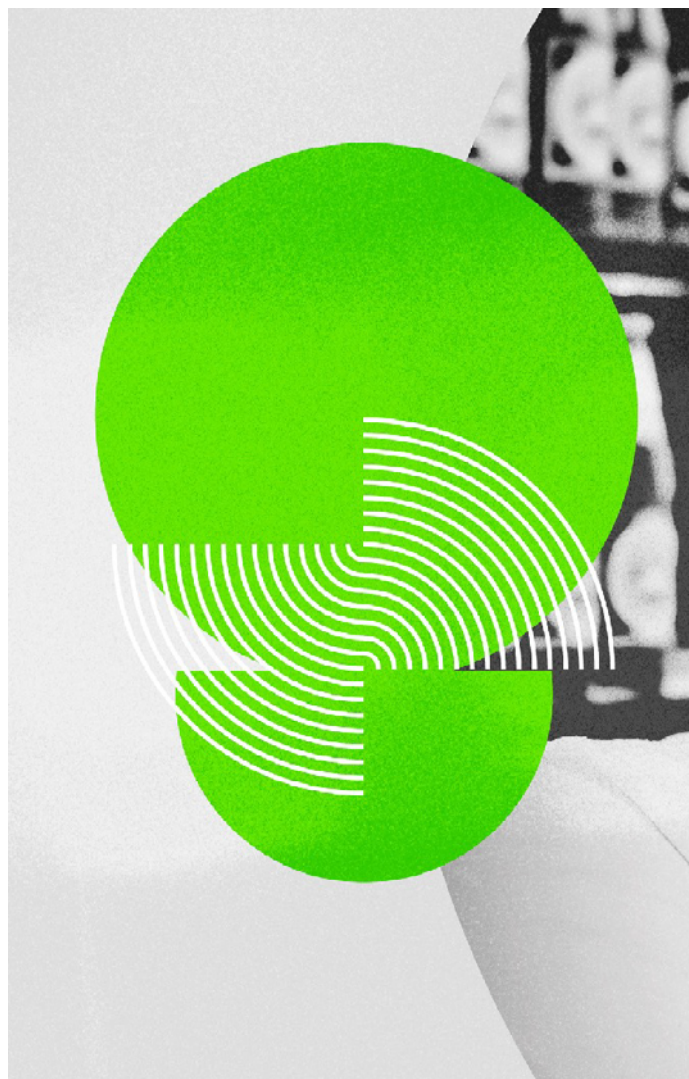
如今，领导者面临着大量选择，所处的环境比以往任何时候都更加纷繁复杂、节奏更快且风险更高。各类仪表盘不断增加，数据流持续扩展，但领导者却很少停下来思考这些信息的来源，或质疑其是否值得信赖。¹ Oracle在2023年的一项研究显示，85%的企业领导者对近期做出的决策感到后悔或产生质疑。其中，72%的领导者表示，数据量过大以及对数据缺乏信任，已使他们根本无法做出任何决策。²

许多人正转向人工智能寻求解决方案。在我们的2026年全球人力资本趋势调研中，目前有60%的高管定期使用人工智能来支持决策。Gartner预测，到2027年，一半的商业决策将由AI代理增强或自动化完成。³ 甚至连董事会也开始使用人工智能来辅助决策。⁴

但是人工智能在决策中的应用可能超越了组织的监管能力范围。由于这是一种全新的技术，它带来了独特的挑战。

- 在“黑箱”算法以及模型数据可能存在偏见或不准确的情况下，明确决策与结果之间的责任链条可能十分困难⁵
- 人们对人工智能所做决策的归属感降低，⁶且在将决策权交给人工智能时，更有可能出现不诚实行为⁷
- AI代理以远超人类的速度和规模运行，导致监管界限模糊，并对传统管控机制造成压力
- 管理者尚未准备好成为人工智能的“监督者”，⁸许多高管缺乏足够的AI素养，无法有效参与监督工作⁹
- 组织缺乏必要道德框架，或难以将其付诸实践¹⁰
- 保险公司因潜在风险的规模和范围而不愿承保企业对人工智能的使用¹¹
- 难以跟上人工智能领域复杂且不断变化的监管要求¹²

我们的调研数据表明，尽管存在风险，但人工智能与决策的相关问题仍处于初步发展阶段：64%的受访者认为其对当前的成功至关重要，类似比例的受访者正在进行相关尝试，但仅有5%认为自己处于领先地位（图1）。



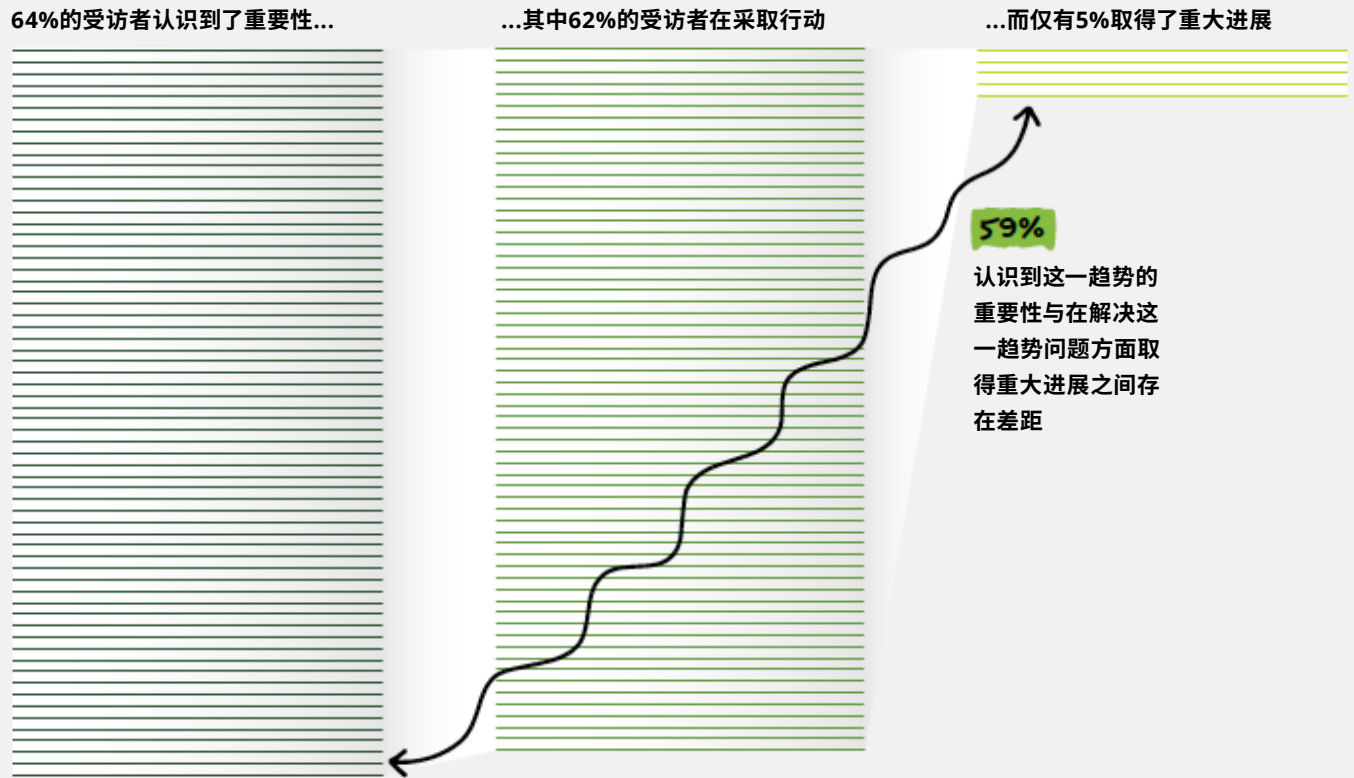
随着企业不断扩大人工智能驱动决策的应用，许多企业发现人工智能反而放大了现有的缺陷，而非解决这些问题。在德勤关于高影响力决策智能的研究发现，高质量的决策是一门可以学习、提升和推广的学科。然而，该研究中超半数的组织（57%）决策成熟度较低，很少有企业培训决策技能或提供配套工具。¹³而那些决策成熟度较高的组织则更有可能做到这两点，并明确制定决策策略。¹⁴

无论组织是否做好了准备，人工智能正在重塑组织的决策方式。为了提高决策质量并降低风险，组织首先应当将决策能力作为一项独立的技能加以提升，然后有意识地设计人类与人工智能在决策过程中的互动方式。

图1

各组织均表示，解决人工智能对决策的影响非常重要，但仅有5%的组织在这方面取得了重大进展

回答以下问题的受访者比例：“您认为，解决人工智能对决策和领导力的影响（包括相关技能和人类能力、决策权限、问责机制以及人机自主性的平衡）有多重要？”以及“您的组织在解决这一问题的进程中处于什么阶段？”



资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

设计人机协同决策机制

无论是否启用人工智能，那些将决策视为严谨学科来对待的组织，其表现总是优于其他同行。¹⁵ 将决策视为一种能力，这是一个良好的开端。

组织可以使用决策框架对各种选择进行分类，并为每个类别预先指定负责人、数据、管控措施和决策速度（图3）。亚马逊的单向门与双向门模型就是一个简单的例子：那些难以或无法逆转的决策（即单向门）需要进行审慎的决策，而容易逆转的决策（即双向门）则可以快速做出。¹⁶ 该框架有助于团队快速进行可逆的决策，同时对不可逆的决策给予更严格的审查。

提升决策严谨性和公信力的措施

大多数组织仍将决策视为会议和仪表板的副产品，而非值得明确设计和重点关注的对象。为了增强决策的严谨性和公信力，可考虑以下几点：

- **聚焦关键决策：** 决策的严谨性与公信力始于明确重要决策，厘清决策负责人及相关输入，并将这些决策流程中的结构化内容清晰地呈现出来。麻省理工学院关于“智能选择架构”的理念在此颇具参考价值：领导者不应试图预测唯一的“正确”答案，而应有意识地塑造决策发生的环境，以便更容易且更可靠地做出更好的选择。¹⁷
- **鼓励建立可靠的决策基础和文化：** 坚实的决策基础（即数据、假设）对决策的严谨性至关重要，尤其是在采用人工智能的情况下更是如此。在使用人工智能之前，应事先明确何种证据足以支持决策，以及这些证据将如何被使用。建立重视坦诚、证据和决策质量，而非优先考虑政治博弈或层级权威的行为规范。

图2

决策框架的要素

元素	定义问题	含义
风险概况	<ul style="list-style-type: none"> 潜在后果与可逆性 	<ul style="list-style-type: none"> 风险越高：需要更充分的尽职调查和多方磋商
频率	<ul style="list-style-type: none"> 常规决策还是一次性决策 	<ul style="list-style-type: none"> 高频决策：可试验、可自动化 一次性决策：需专项分析与明确的领导决策
紧急性vs重要性	<ul style="list-style-type: none"> 时间敏感度vs战略价值 	<ul style="list-style-type: none"> 处理方式：立即执行、规划安排、授权下放、暂缓处理
时间跨度	<ul style="list-style-type: none"> 后果显现的时间点 	<ul style="list-style-type: none"> 根据时间跨度对齐KPI、资金和风险：短期取胜 vs 长期建设
确定性 / 风险 / 不确定性	<ul style="list-style-type: none"> 已知事项 vs 可预测的未知因素 vs 真正的未知因素 	<ul style="list-style-type: none"> 已知/可量化的内容：模型风险 不确定的方面：采用自适应方案
混乱程度 (Cynefin模型) ^a	<ul style="list-style-type: none"> 因果关系之间的明显关联 	如果环境是： <ul style="list-style-type: none"> 简单情境：采用最佳实践 复杂情境：运用专家分析 复杂多变情境：探索-感知-响应 混乱情境：采取行动以稳定局势
创造选择vs做出承诺	<ul style="list-style-type: none"> 拓展或限制未来的选择 	<ul style="list-style-type: none"> 扩展未来：按试验对待； 承诺投入：按资本投资对待
底线约束型 vs 价值追求型	<ul style="list-style-type: none"> 决策者的敏感度、监管程度或特殊要求的程度（例如，认证） 	<ul style="list-style-type: none"> 约束机制：采用规则与审计； 价值追求：采用创造性的风险收益评估

注释：^a A conceptual framework used to aid decision-making, created in 1999 by Dave Snowden at IBM Global Services. Cynefin is a Welsh word for "habitat." CognitiveEdge, July 11, 2010.

资料来源：德勤分析

提升决策权与治理机制的措施

德勤在组织设计领域的研究发现，许多组织对决策权缺乏清晰的界定。¹⁸ 人工智能可能会加剧这一问题，进一步模糊决策权。为实现清晰化，组织可以采取以下措施：

- 对AI时代的决策权进行现代化重构。** 大多数组织已经认识到，在人工智能做出决策时，人类需要保持在监督回路中——由人类监督决策结果。同时，企业也在推动让人类参与到协作回路中，确保人类与人工智能进行迭代协作，相互传递工作。在明确职责分工时，传统的以人为中心的决策权模型（例如经典的RACI模型，包含四个关键职责：执行、负责、咨询和告知）可以作为第一步。¹⁹ 但挑战在于，这些模

型预设了权力是静态的。而人工智能需要更加动态的权力机制，系统中应设计否决权、上报路径和共识规则，以便人类与智能体能够协调决策主体、决策时机以及决策依据。

例如，Atlassian意识到，由人工智能主导和人类主导的决策之间缺乏明确的界限正在造成瓶颈问题。他们没有制定僵化的规则手册，而是将决策权视为一种动态演进的机制，定期重新评估人工智能应负责哪些常规任务，以及在哪些高风险决策中需要人类介入。团队因此能够清晰地了解哪些流程已实现自动化，哪些仍需人类判断。这种透明化的方式有助于建立信任。²⁰

- **对AI时代的治理机制进行现代化重构。**人工智能在决策中的作用应被纳入现有治理机构的议程。人工智能可能引发董事会层面关注的问题，例如声誉风险和财务风险。然而，德勤关于人工智能与董事会的研究发现，目前相关参与度仍然有限。根据2024年进行的研究表明，近一半（45%）接受调研的董事会成员和高管表示人工智能尚未被列入议程，仅有14%的企业在每次会议上都会讨论它。²¹ 在2025年的最新调研中，40%的受访者表示，人工智能促使他们重新思考董事会的构成，认识到需要进行变革。²²

IBM通过专门的伦理委员会将这些原则付诸实践。该委员会会审查具有重大影响的应用案例，并依据公司公布的信任与透明度原则进行指导。他们的方法融合了政策制定、跨学科审查以及追踪合规性的工具，帮助团队自信地开展工作。通过将治理视为一种设计体系而不仅仅是一种控制手段，IBM得以在扩展人工智能应用的同时保留信任。²³

随着人工智能的快速发展，全球监管也在同步升级。诸如欧盟人工智能法案²⁴是需要董事会应在执行截止日期之前，就建立清晰的人工智能监管机制和证据追踪链条。各组织应首先了解法规的战略影响，并明确运营过程中可能面临的挑战。

提升人机协同决策能力

即使是最完善的决策流程，如果决策者（包括人类和人工智能）没有做好准备、缺乏支持或未经过评估，也可能失败。组织应当根据自身需要的决策能力进行设计：培养人类的决策能力，并以其关键任务贡献相匹配的严谨方式来衡量人工智能的表现。

提升决策能力的措施

颇具讽刺意味的是：许多组织在教授人工智能如何决策的同时，却默认人类已经知道如何决策。这些实践方法能够提供帮助：

- **将决策能力视为领导力发展工作的关键基础。**由人工智能驱动的决策能力正日益成为现代领导者的核心标志，并且这一

能力是可以培养的。例如，在领导力发展项目中，领导者可以学习如何构建和验证假设以支持决策，并提升数据素养，使领导者能够运用数据来审视不确定性。

为强化一线员工的判断能力，BAE系统公司推出了一项基于案例的学习计划，将领导人员置于真实且充满高度不确定性的场景中。团队在压力下练习决策，测试应信任哪些信息以及如何构建假设，然后根据明确的标准进行复盘总结。这种反复训练在不降低效率的前提下保证了决策严谨性，早期反馈显示，跨职能协作能力得到提升，决策速度更快且更具信心。²⁵

- **培训管理者如何管理人工智能。**管理技能现在不仅包括管理人力，还包括管理机器：界定智能体的自主范围、判断模型输出结果，并知晓何时进行干预——对于大多数管理人员而言，这可能是全新的技能。²⁶ 随着组织结构趋于扁平化以及管理幅度的扩大，这一问题可能会变得更加棘手。²⁷

DBS银行通过其PURE原则（即目标明确、可预期、尊重他人、可解释）来强化决策的公信力，并由高级委员会监督负责任的人工智能与数据使用框架。这些标准指导着面向员工的工具，如大多数员工使用的AI平台iGrow，该平台帮助领导者在学习与岗位流动等方面做出透明且基于数据的决策。通过将清晰的框架与治理机制及培训相结合，DBS银行在保持强有力人工监督的同时，加快了日常决策的速度。²⁸

用于评估人工智能性能的方法构建

人工智能在决策中的作用需要进行明确的评估，包括质量标准、定期重新训练以及与风险匹配的监督。这并非员工绩效管理的新版本。人工智能评估是一个不断发展的领域，需要具备专门的知识 and 规模，可通过以下实践逐步构建：

- **持续监控和评估人工智能的行为。**使用流程和标准来跟踪AI模型在部署后的性能、公平性和可靠性。新兴的人机协作研究主张不仅要关注模型的准确性，还要追踪人类的成果，例如人机交互在多大程度上有助于建立信任和做出明智判断。²⁹ 例如，Spotify先由人类定义评估高质量播客摘要的标准，再以此为依据设计自动化评估体系。³⁰

- **建立问责机制的锚点。** 在工作流程中设置质量检查点——当风险达到一定阈值时触发人工审查，并记录所有人类与AI之间的分歧——以便能够追溯决策过程并持续从中学习。必须了解并记录AI代理的步骤和推理过程，并保留审计追踪记录，特别是对于自主性更强的系统而言尤为重要。
- **注意认知不对称问题。** 人类在生理上天生就无法留意周围的一切。结合人工智能在扩展上的规模和速度，人类可能并不总是能够有效监督这些不透明系统。欧盟在关于人类监督的科技简报中提醒，不要想当然地认为有人类参与就能确保安全；组织应明确设计权限、交互界面和上报路径，以便人类能够有效介入。³¹例如，一些企业正在引入“守护智能体”——专门用于监控、测试和管控其他代理的智能体，以确保自主性在可控范围内。³²

提升人在人机协同决策中的能动性

人类能动性决定了个人在多大程度上能够感受到自身对周围事件的影响以及承担相应的责任。当人们感受到自身真实的影响力时，更容易主动承担责任。³³

提升人类能动性的措施

领导者应在人机互动决策过程中，有意识地支持人类能动性并建立信任，可采取以下实践：

- **通过人类能动性构建问责机制。** 明确将决策与决策者关联起来，使决策者获得基于充分理解而非简单服从的信心。Liberty Mutual Insurance让理赔员能够使用人工智能探索多种理赔情境，同时保留对人工智能建议的否决权。正如一位领导者在接受《斯隆管理评论》采访时所说：“当人工智能进入工作流程的那一刻，真正的问题不再是‘模型说了什么？’，而是‘谁有权提出异议，以及提出异议的速度有多快？’”³⁴
- **根据预期结果确定AI代理的自主程度。** 根据决策的风险状况以及期望达成的人员与业务产出，来设计AI代理的自主程度。斯坦福大学的研究人员最近提出了一种审计框架，该框架将AI代理的自主程度与期望的人类能动性相匹配。当任务

至关重要或存在不确定性时，需要更程度的人类能动性；然而，对于明确且低风险的任务，决策可以更容易地交由完全自主的智能体执行。这种分类方法有助于校准监督力度，同时在风险或不确定性较高的场景下，保留人类的干预能力。³⁵

建立对人工智能的信任

信任是人类协作的核心要素，对于人类与诸人工智能这类能够互动和不断迭代的技术合作而言，信任同样至关重要。德勤的“可信人工智能”研究表明，信任其所使用AI代理的员工，更有可能将这些智能体视为创造价值的因素，这种可能性是其他员工的10倍。³⁶

当技术持续展现出可靠性、能力、透明度和人性化特质时，人们便会对其产生信任。³⁷本章提出的建议针对这四个因素，很可能会进一步增进人们的信任。

当人类清楚决策的制定过程、以及自身对决策产生的实质性影响时，他们就能更有信心地与人工智能协作，并对结果承担责任。当人工智能被应用于人们认可的领域，并在人们不欢迎的领域受到限制时，信任度也会随之提升。许多用户希望人工智能在分析性、高风险的领域（例如欺诈检测、天气预报、药物研发）中发挥一定作用，但在涉及个人隐私或价值判断的决策中，则希望AI少参与或不参与。³⁸

适用于人类与机器的决策机制

那些将决策视为一项专业能力、提升人类决策技能、评估人工智能在决策中的参与度，并在决策过程中注重人的能动性的组织，能够在不牺牲信任的前提下，提高决策的速度和质量。而那些做不到的组织则可能面临决策过程不透明、问责机制弱化以及人类能动性逐渐削弱的问题，而这些问题恰恰在最关键的时候才会凸显出来。

有证据表明，这种积极影响是显著的：技术可以加速分析并减少不确定性，但无法取代在决策背后人类的目标、价值观和判断力。这正是将人工智能发展成为可信赖顾问的正确路径——在提升决策速度、规模和质量的同时，确保人类始终掌握决策的“初衷与意义”。

尾注

1. TheyDo, "Data, decisions, and doubt: A 2025 leadership perspective," accessed Jan. 19, 2026.
2. Oracle, "Global study: 70% of business leaders would prefer a robot to make their decisions," press release, April 19, 2023.
3. Gartner, "Gartner announces the top data and analytics predictions," press release, June 17, 2025.
4. Gartner, "Gartner unveils top predictions for IT organizations and users in 2025 and beyond," press release, Oct. 22, 2024.
5. Saoudi C. Nouis, Victoria Uren, and Srushti Jariwala, "Evaluating accountability, transparency, and bias in AI-assisted healthcare decision-making: A qualitative study of healthcare professionals' perspectives in the UK," *BMC Med Ethics* 26 (2025).
6. Jannik Zeiser, "Owning decisions: AI decision-support and the attributability-gap," *Science and Engineering Ethics* 30 (2024).
7. Nils Köbis, Zoe Rahwan, Raluca Rilla, Bramantyo Ibrahim Supriyatno, Clara Bersch, Tamer Ajaj, Jean-François Bonnefon, and Lyad Rahwan, "Delegation to artificial intelligence can increase dishonest behaviour," *Nature* 646 (2025): pp. 126–
8. Sue Cantrell, Lauren Kirby, Nic Scoble-Williams, Joan Goodwin, and Andy Baylates, "Is there still value in the role of managers?" *Deloitte Insights*, March 24, 2025.
9. Philippe De Ridder, "The AI gap in executive leadership teams," *Fast Company*, April 21, 2025.
10. Öykü Işık and Ankita Goswami, "The three obstacles slowing responsible AI," *MIT Sloan Management Review*, Oct. 28, 2025.
11. Connie Loizos, "AI is too risky to insure, say people whose job is insuring risk," *TechCrunch*, Nov. 23, 2025.
12. Deloitte, "The State of Generative AI in the Enterprise, 2024 year-end Generative AI report," January 2025.
13. Deloitte's High Impact Decision Intelligence research includes a four-level maturity model of organizational decision-making practice based on an analysis of a 2023 survey of 574 leaders globally. This model identifies 21 decision practices organized into eight factors that predict the likelihood of an organization reporting high performance on organization outcomes. For more information, read *Deloitte Insight2Action*, "Decision intelligence: The time is now," May 2, 2023.
14. Mike Kemp, "The heart of smarter decision-making: Intentionality and discipline," *Deloitte Insights2Action*, Sept. 20, 2023.
15. Tiffany McDowell and David Mallon, "Getting decision rights right: How effective decision-making can help boost performance," *Deloitte Insights*, Feb. 28, 2020.
16. Amazon, "2015 letter to shareholders," accessed Nov. 14, 2025.
17. Michael Schrage and David Kiron, "Winning with intelligent choice architectures," *MIT Sloan Management Review*, July 15, 2025.
18. Deloitte, "Organization design: What separates high performers from the rest?" May 17, 2022.
19. Tiffany McDowell and David Mallon, "Getting decision rights right: How effective decision-making can help boost performance," *Deloitte Insights*, Feb. 28, 2020.
20. Zachary Parris (former director of distributed organizational effectiveness, Atlassian), online interview with David Mallon, September 2025.
21. Lara Abrash, Prof. Dr. Arno Probst, Karen Edelman, and Clare Harding, "Governance of AI: A critical imperative for today's boards," *Deloitte Insights*, Oct. 7, 2024.
22. Deloitte, "Governance of AI: A critical imperative for today's boards," accessed Nov. 13, 2025.
23. IBM, "Trustworthy AI at scale: IBM's AI safety and governance framework," Feb. 7, 2025.
24. Future of Life Institute, EU Artificial Intelligence Act, "Article 99: Penalties," accessed Nov. 13, 2025.
25. Michael Kessler, "How BAE Systems uses case-based learning to build agile decision-making strength," *I4CP*, March 6, 2018.
26. Cantrell, Kirby, Scoble-Williams, Goodwin, and Baylates, "Is there still value in the role of managers?"
27. Nicolai J. Foss and Peter G. Klein, "Rethinking hierarchy," *MIT Sloan Management Review*, Jan. 25, 2023.
28. DBS Bank, "Responsible AI in banking: Gaining a competitive edge," June 11, 2025.
29. George Fragiadakis, Christos Diou, George Kousiouris, and Mara Nikolaidou, "Evaluating human-AI collaboration: A review and methodological framework," *arXiv* (2025).
30. Rezvaneh Rezapour, Sravana Reddy, Rosie Jones, and Ian Soboroff, "What makes a good podcast summary?" *SIGIR '22: Proceedings of the 45th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval* (2022): pp. 2039-2046.
31. European Data Protection Supervisor, "TechDispatch #2/205: Human oversight of automated decision-making," Sept. 23, 2025.
32. Leigh McMullen, "Meet your guardian agent overseeing AI," *Gartner*, May 12, 2025.
33. Psychologist Albert Bandura defines human agency as the capability of a person to influence their own functioning and the course of events through their actions. For more information, please see Albert Bandura, "Agency," accessed Jan. 19, 2026.
34. Schrage and Kiron, "Intelligent choice architectures."
35. Yijia Shao, Humishka Zope, Yucheng Jiang, Jiaxin Pei, David Nguyen, Erik Brynjolfsson, and Diyi Yang, "Future of work with AI agents: Auditing automation and augmentation potential across the U.S. workforce," *arXiv* (2025).
36. Deloitte TrustID Workforce AI Index, May to July 2025.
37. Deloitte, "From trust to action: Navigating risk in the age of agentic AI," accessed Nov. 14, 2025.
38. Brian Kennedy, Eileen Yam, Emma Kikuchi, Isabelle Pula, and Javier Fuentes, "How Americans view AI and its impact on people and society," *Pew Research Center*, Sept. 17, 2025.

致谢

感谢Simona Spelman、Aniket Bandekar、Greg Vert、Bill Briggs、Nitin Mittal、Stacey Winters、Tom Verstrate、Christina Brodzik和Beena Ammanath的专业知识，他们的真知灼见、独特视角、深入分析和富有创意的远见，丰富了我们的探索过程，并增强了全文的论述。

特别感谢Maria Neira和Phillip Perry的细致支持，他们的帮助使本作品得以顺利完成。



是安全还是恐惧： 应对人工智能带来的文化债务

人工智能可能正在造成一种未被觉察的负面文化行为的持续累积。我们应如何应对，才能使文化在人工智能时代成为优势？

Jason Flynn, Yves Van Durme, Stephen Harrington, Ashley Reichheld

在 不确定性加剧、文化一致性最为关键的时刻，组织往往难以维持其文化凝聚力。行为和规范可能开始背离组织所宣称的价值；面对更为紧迫的事务，组织可能忽视诸如沟通不畅或心理安全感缺失等悬而未决的问题。这种忽视会导致组织累积产生“文化债务”——即因忽视文化而累积产生的负面后果，类似于财务债务会累积利息。

当我们进入2026年时，情况正是如此。在员工与组织关系日益紧张背景下，人工智能正以更深远的方式改变着工作，进一步加剧了复杂性。然而，这场颠覆所带来的组织关注点，似乎更多集中在员工如何与人工智能互动，而非人工智能如何影响塑造组织文化的员工间的人际互动。事实上，德勤2026年全球人力资本趋势调研的受访者中，有42%表示其组织很少评估人工智能对人员的影响——这一信号，预示着文化债务正在不断累积。

文化建立在信任的基础之上，而人工智能正在以多种方式破坏这种信任，这一点从我们2026

年调研数据中可见一斑：80%的领导者、管理者和员工担心他们的同事和团队正在使用人工智能来显得比实际更高效。因此，员工们常常在悄然采纳或挑战一些规范、价值观和行为，以回应组织尚未解决的根本性问题：如果我的人工智能来完成工作，这算作弊吗？如果人工智能现在承担了主要任务，那么努力工作的定义是什么？如果人工智能出错，该由谁来负责？如果不使用人工智能，我会因此失业吗——还是说无论如何人工智能最终都会取代我的工作？

当组织未能回答此类问题时，员工不得不以可能积累文化债务的方式应对新的伦理和价值观决策。

尽管最强大的企业文化也可能需要不断强化以抵御人工智能的影响，但人工智能的引入可能会进一步削弱本就薄弱的文化，悄然从内部侵蚀组织。然而，那些有意识地培育并持续发展自身文化的组织，将能够释放人工智能的潜力，并建立可持续的竞争优势。

人工智能在工作场所带来的文化影响

正如我们在2025年全球人力资本趋势报告中所讨论的那样，人工智能正以影响人们日常生活的方式重塑工作形态——工作负担和压力增加、幸福感降低、孤独感加剧以及自主性下降。更广泛地说，人工智能正在引发关于就业的宏观问题。尽管许

多专家表示，人工智能更可能对工作岗位进行转型，而非完全取代，但《福布斯》的一份报告指出，仅在华尔街，行业分析师就预测，到2028年或2030年，人工智能和自动化将消除多达20万个岗位。¹世界经济论坛报告称，到2030年，全球有41%的雇主计划因技能过时而缩减员工规模。²随着越来越多的组织为其自身打造品牌“AI优先”或“AI原生”，员工会接收到有关他们被如何看待的价值的隐性信息。如果人工智能优先，是否意味着人类员工只能居于次位？

图1

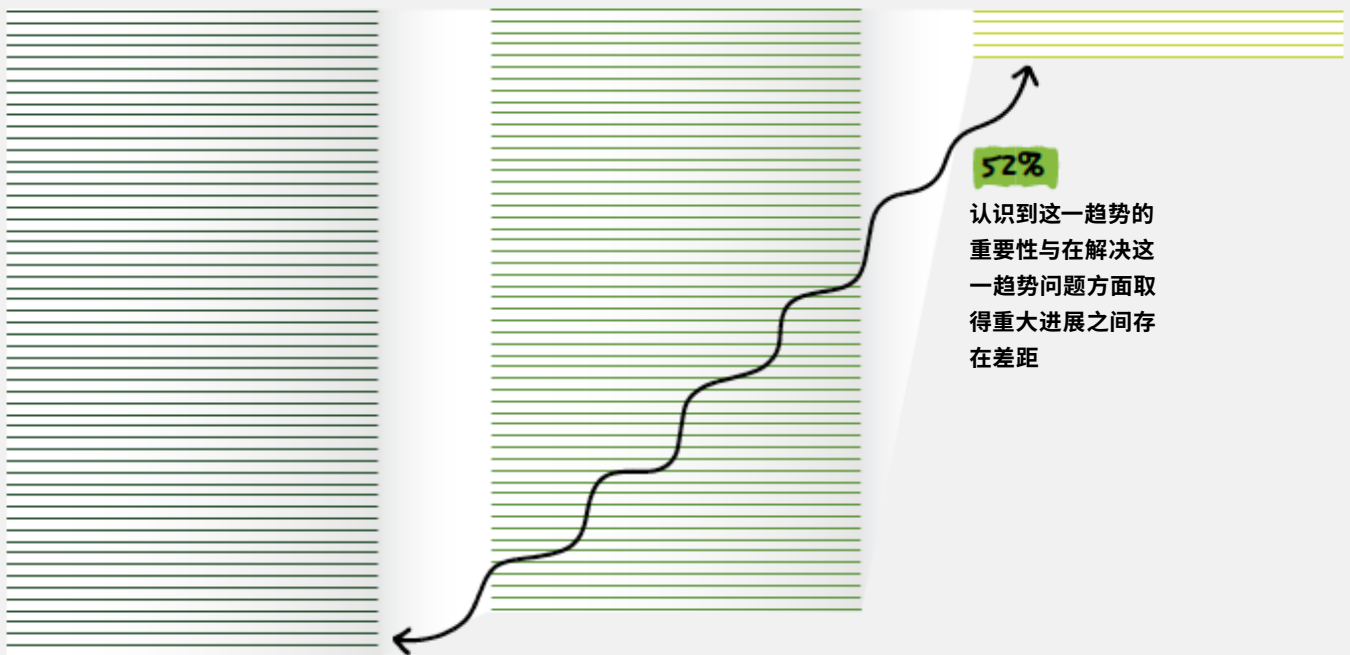
各组织均表示了解并管理人工智能对组织文化的影响至关重要，但仅有5%的组织在这方面取得了重大进展

回答以下问题的受访者比例：“您认为，在您的组织中，理解并管理人工智能对人际关系（包括对文化、信任和协作的影响）的影响有多重要？”以及“您的组织在解决这一问题的进程中处于什么阶段？”

57%的受访者认识到了重要性...

...其中53%的受访者在采取行动

...而仅有5%取得了重大进展



资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

这些影响发生在一个更广泛的权力转移背景下——权力从员工重新回归组织。疫情后的招聘热潮已转向充满不确定性的就业市场。根据圣路易斯联邦储备银行的数据，员工已从频繁跳槽转为紧紧“拥抱”现有工作。自愿离职的美国员工数量减少³——这可能是信心下降的一个潜在迹象——而招聘速度已显著放缓。⁴

权力格局的动态变化与人工智能对员工工作的影响相互交织，将我们推至一个临界点。企业文化正显现出压力：2025年盖洛普调查显示，仅有20%的美国员工对企业文化有强烈的归属感。⁵而且信任似乎正在双向减弱。爱德曼信任度调查报告发现，2025年雇主的信任度出现了自2018年以来的首次下降。⁶同样，根据调查受访者的反馈，领导者也在对员工失去信任。

好消息是，各组织已经开始关注这一问题。我们的调研今年的数据显示，34%的组织认为企业文化是阻碍其人工智能转型目标的主要因素，且65%的受访者认为，考虑到人工智能的影响，他们的企业文化需要发生显著变化。

那么为什么有些组织似乎在应对人工智能对文化、人际关系和信任的潜在影响时似乎举步维艰？我们2026年的调研发现，尽

管超过半数的受访者认为人工智能对文化的影响重要或非常重要，但只有5%的组织取得了重大进展。

从文化债务到将文化作为资产

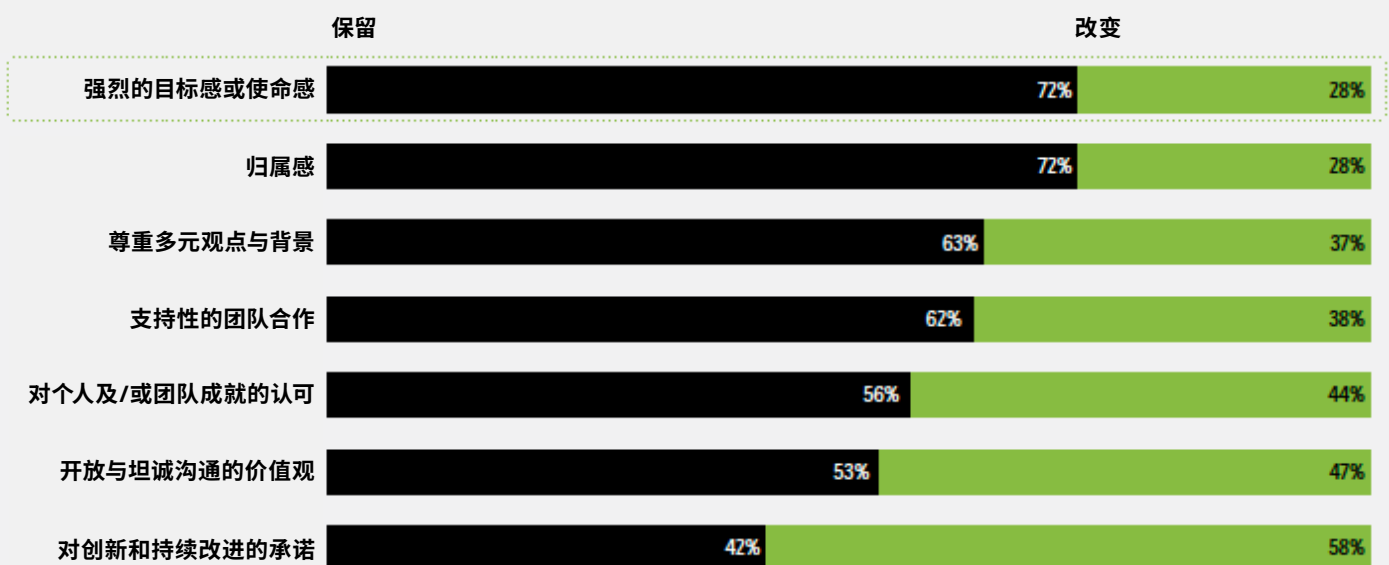
领导者应审视现有的企业文化，并将其与他们认为文化可能成为真正竞争优势的愿景进行对比。企业文化需要如何转变，关键在于“最适合”而非“最佳实践”，且可能因组织而异。我们今年的研究表明，许多组织认识到，他们需要在保持现有文化中的目标感、使命感和归属感的同时，进一步推动认可、开放沟通和创新承诺的提升（图2）。

在充分了解当前文化的优势与不足，并明确理想的未来状态基础上，组织便可以开始着手文化建设这一重要工作，以帮助他们在人工智能时代蓬勃发展。为此，组织需要为文化演进奠定坚实基础，通过在工作流程中推动变革来建立信任，并认识到人工智能本身也可以成为未来旅程中的有益工具。

图2

受访者表示，其所在组织在创新、开放及坦诚沟通方面的努力需要进一步加强，但组织的目标感和归属感则应得以保持

回答以下问题的受访者比例：“您认为，鉴于人工智能的影响，您所在组织当前文化中的哪些方面需要保留，哪些方面需要改变。”



资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

奠定基础

在明确了解当前状况和期望的未来文化后，组织可以着手建立若干基础要素。基本要素依然适用：领导层的共识、以使命和价值观为根基，以及有效的沟通。但在人工智能的背景下，我们对如何实施这些要素的理解正在发生变化。

虽然领导者自身无法推动文化变革，但他们在营造有利于实现预期变革的环境方面发挥着关键作用。Atlassian前组织效能总监Zach Parris表示：“领导力与文化是紧密相连的。高层领导者所树立的态度和榜样，对整个组织中个人的行为具有重大影响。领导者对技术的接受程度，与公司文化氛围、技术采纳程度以及新工具的深度融合程度之间存在着密切的联系。”⁷事实上，Cisco的研究发现，如果企业领导者使用人工智能，其员工使用人工智能的可能性会高出两倍。⁸

使命、愿景和价值观同样重要。事实上，今年调研的受访者将强烈的目标感和归属感列为他们希望持续保持的最重要文化要素。

沃尔玛将其人工智能转型描述为“以人为本、技术驱动”，将人工智能定位为增强人类潜能的工具，而非取代人类。“变革是持续不断的，没有时间为每一次新的转变精心论证其合理性。一个组织能做的最好的事情，就是始终明确并坚守自身的使命与价值观，在充满挑战的转型过程中不断强化工作的重要意义，”高级副总裁兼首席人力资源官Michael Ehret表示，“那些利用技术和人工智能来推动自身使命与价值观实现的组织将蓬勃发展；而仅以利润为导向的企业则将难以适应。”⁹

将人工智能的道德使用融入企业文化也至关重要。领先组织正在设立专门团队，对人工智能项目的公平性、偏见和透明度进行审查，并鼓励员工就自动化、数据隐私和算法决策等问题提出关切。例如，IBM创建了一个由具有不同生活经历和专业背景的人员组成的AI道德委员会，以监督AI的探索工作。¹⁰

最后，开放和透明的沟通比以往任何时候都更加重要。当被问及推动组织文化最重要的举措时，我们的调研中排名前两位的回应分别是：建立员工与领导之间的开放沟通渠道，以及定期提供关于人工智能如何影响工作和岗位的清晰且详尽的信息。

优先开展此类沟通的一个实例来自Highmark Health公司。在重新设计工作流程以整合人工智能的过程中，该公司通过领导者与员工之间的持续沟通，努力建设一种敏捷、负责和创新关怀的文化。Highmark Health人力资源高级副总裁Marcia Oglan表示：“技术无法解决信任问题，唯有清晰可见、始终如一的领导力和责任感才能做到这一点。”她补充道：“人们对人工智能及其对工作安全的担忧是真实存在的，因此更深层次的

讨论应围绕岗位演变过程中，对员工的技能再培训和持续支持展开。如果人力资源是连接技术与人的纽带，那么我们真正的任务就是帮助每个人看清自己在不断变化的组织中的位置。”¹¹

在工作流程中建立信任与人际连接

领导层的沟通和正式项目固然重要，但文化主要由组织内无数日常互动和体验所塑造。人工智能正在影响人际连接，引发许多意想不到的行为。例如，当人们因更多地与人工智能协作而彼此间合作减少时，文化债务可能随之累积。在工作流程中有意识地融入人际连接与信任，是减少文化债务的重要一步。

组织在采用人工智能时，可通过设计促进连接与信任的干预措施和仪式来培育这些条件。它们可以主动重新设计工作，使人工智能融入人类之间以及人类与机器之间的互动。富有远见的公司常将人工智能视为协作伙伴，甚至重新修订职位描述，强调创造力、同理心和复杂问题解决等独特的人类技能，同时兼顾技术敏捷性。

领先的组织还可能评估机器对价值观、行为和人际关系的影响，并就机器的作用（包括其局限性以及对员工的影响）展开公开讨论。在Trek Bicycle公司，一个技术团队访谈了各个部门所有层级的员工，以了解人工智能如何改善工作环境。该团队最终识别出近40个具体的人工智能应用场景，优先考虑现有员工的福祉。¹²

在引入人工智能的同时，人才管理实践和工作方式也随之演进，以支持更紧密的人际连接。科技公司Cisco认为，灵活的团队协作对其未来的成功至关重要。该公司已将这些特质直接融入其绩效管理体系，并通过名为Team Space的内部工具予以支持。该工具支持实时沟通和持续评估，有助于团队更专注于共同目标。¹³

将目标和行为与人们的奖励和认可机制相统一是另一个重要的手段。以新加坡的DBS银行为例，该银行重塑企业文化，鼓励员工突破自身角色、开展试验并推动自动化和数字化进程。员工若参与转型计划或加入数字化实验团队及黑客马拉松活动，便可获得相应的认可和奖励积分。此外，该行还设立了“转型日”，从日常工作中专门安排时间用于提升数字技能，并将数字化转型指标纳入绩效考核和薪酬体系之中。¹⁴这些举措促成了创纪录的利润，并实现了全公司范围的奖金分配。¹⁵

运用人工智能塑造健康文化

虽然人工智能带来了某些文化方面的挑战，但它也可以成为强化那些能营造健康文化的传统实践的关键工具。以这种方式使用人工智能工具，能够通过有针对性的分析和行动直接强化企业文化。同时，这也与组织在人工智能转型中坚持以人为本的核心理念相一致。目前，许多组织正在通过具体实践运用人工智能来改善文化。

领先的组织都认识到，塑造员工文化应当从招聘到退休的整个周期的伊始就着手，并且他们正在利用人工智能来助力这一过程。

例如，Atlassian使用AI代理来改进新员工入职流程，为分布式团队的新成员提供有针对性的培训和技能提升，同时注重透明度和安全措施以建立信任。正如Zach Parris所解释的那样，“入职培训是一个真正能够重塑行为习惯的契机。我们将其视为新员工进入公司的第一道门户，通过基于组织心理学实验的AI驱动实践进行整合。这不仅仅关乎流程，更是关于从第一天起就塑造人们与工具、团队和领导者的连接方式。”¹⁶因此，Atlassian发现，新入职员工每周平均使用人工智能的比例从57%跃升到了93%。

企业还可以利用人工智能来辅导员工——但前提是这种辅导应作为个性化辅导的补充，而非替代。为了实现有效的人工智能辅导，剑桥大学著名的Van der Schaar人工智能与机器学习实验室的一名成员开发了SculptureAI这款工具，它通过指导员工日常的数字互动，引导他们朝着企业的核心价值观迈进。企业先用自身价值观对这一工具进行训练，随后它会在一天中根据Teams或Slack上的聊天内容以及员工的电子邮件，提出有

助于强化企业文化的细微调整建议。¹⁷其他组织正在实施诸如CultureAmp的AI教练之类的工具，以帮助领导者和管理者实时感知员工状态、分析情绪倾向，并制定有针对性的行动计划以推动实现变革。¹⁸

AI文化智能工具还可以从同伴认可计划中挖掘信息，以实时识别关键技能、优秀表现者以及文化推动者。员工认可服务提供商Workhuman现已提供人类智能功能，帮助人力资源团队通过该平台提交提示和问题，以了解组织文化驱动因素并制定针对性措施。该工具还提供实时数据，以帮助那些践行公司价值观的员工实现同伴间的相互认可。¹⁹

将文化债务转化为差异化优势

人工智能正在改变各个行业中组织的运营方式，重塑着工作中的员工体验，进而更广泛的动态改变着员工与组织之间的关系。在此背景下，固守现有的文化现状并非中立的选择——人工智能带来的文化债务是真实存在的，也是一种风险。接受过时或不匹配的文化，可能会削弱信任并牺牲竞争力。

另一种选择是将文化视为一种战略资产，以提升生产力、推动创新，并帮助员工在变革中稳步前行。展望未来，大多数组织所追求的适应能力，或许更多地将源于文化，而非流程与结构。当文化成为一种竞争优势时，那些主动塑造并运用文化以释放人工智能潜力的组织，更有可能为员工、组织乃至整个社会带来更优的成果。而那些未如此做的组织，可能会被时代抛下——他们并非败于人工智能本身，而是败于自身未能培育出应有的文化。

尾注

1. Christ Westfall, "How AI revolution is driving 200,000 layoffs on Wall Street," *Forbes*, Jan. 13, 2025.
2. World Economic Forum, "Future of jobs report 2025," January 2025, p. 52.
3. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Quits: Total nonfarm," accessed Sept. 18, 2025.
4. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Hires: Total nonfarm," accessed Sept. 18, 2025.
5. Gallup, "Organizational culture," accessed Nov. 11, 2025.
6. Edelman, "2025 Edelman Trust Barometer," accessed Nov. 10, 2025.
7. Zachary Parris (former director of organizational effectiveness, Atlassian), online interview with David Mallon, September 2025.
8. James Stovall, "Leadership is the key to AI adoption — especially for COOs," *Operations Council*, Aug. 13, 2025.
9. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart International), online interview with Sue Cantrell, October 2025.
10. IBM Office of Privacy and Responsible Technology, "Reflecting on the five-year anniversary of IBM's AI Ethics Board," November 2024.
11. Marcia Oglan (senior vice president of enterprise human resources, Highmark Health), online interview with Victor Reyes, October 2025.
12. Ted Kitterman, "How the 100 best companies are training their workforce for AI," *Great Place to Work*, Jan. 31, 2025.
13. Lorelei Trisca, "Run employee performance reviews like Cisco: Embracing continuous feedback," *Deel*, Dec. 15, 2025.
14. Siew Kien Sia, Peter Weill, and Mou Xu, "DBS: From the 'world's best bank' to building the future-ready enterprise," Massachusetts Institute of Technology Center for Information Systems Research (MIT CISR), March 18, 2019.
15. Lionel Lim, "DBS is setting aside \$23.6 million to reward staff of Southeast Asia's largest bank for a 'record performance,'" *Fortune*, Feb. 10, 2025.
16. Parris interview.
17. Larry English, "Is organizational culture the next frontier for AI in the workplace," *Forbes*, Dec. 23, 2024.
18. Lyssa Test, "Building stronger teams with AI coaching," *Culture Amp*, Oct. 27, 2025.
19. Workhuman, "The AI advantage: Revolutionizing company culture for unmatched business success," *Harvard Business Review*, July 9, 2024.

致谢

感谢 Christina Brodzik、Stefano Besana、Julie Duda、Sue Cantrell、David Mallon、David Mallon 和 Victor Reyes，他们为本研究贡献了宝贵的见解与观点。
特别感谢 Olivia Rueger 的投入和细致的研究，为本工作的开展提供了有力支持。



是减法还是加法： 架构能力与生产力的协同优势

人工智能能够实现从意图到行动的快速转化。但要速度转化成竞争优势，关键在于学会实时统筹协调组织能力和产能。

Sue Cantrell, Stephen Harrington, Nic Scoble-Williams, Kevin Moss, Russell Klosk

如今的竞争优势，不仅取决于企业所拥有的资源——庞大的客户基础、产品组合以及供应链能力，更越来越取决于它们能否将战略意图迅速转化为行动，根据商业环境、客户需求或技术的变化，灵活地重新配置自身的能力与产能。规模仍然重要，但竞争优势正逐渐向速度与敏捷性倾斜。2026年德勤人力资本趋势调研中，有67%的领导者表示，未来三年他们的主要竞争优势将来自于快速和灵活应变，而只有28%的人认为规模将是其主要差异化优势。

人工智能正在加速这一转变，它使以前稀缺的能力得以广泛普及，并重塑了工作的方式。它颠覆了我们对能力（有效完成工作的能力）、产能（能完成的工作量及速度）以及战略中经典的速度-质量-成本三角关系的传统假设。过去，组织往往需要在三者中取其二，而人工智能正在创造一个新的绩效边界，使速度、质量和成本可以同步提升。

例如，规模化发展不再必然需要增加人力或支出，许多新兴企业致力于成为以人工智能为核心的公司，用人工智能模拟大公司的运作，仅依靠极小的人力团队从事高杠杆率的工作，便证明了这一点。快速的学习循环还能将速度转化为质量。试想，医生与人工智能密切协作，能够比单独依靠人类或人工智能更早、更准确地发现疾病。这正是“人类+机器”与“人类x机器”之间的区别。

然而，实现速度与敏捷性的关键，不仅在于为能力与产能的新模式进行规划，并将资源组织或分配到固定的结构中。更重要的是能够围绕对业务至关重要的成果，灵活地协调人员、技能、数据和技术——持续感知、整合并重新组合恰当的要素，以适应不断变化的需求。资源分配好比安排一位乐手演奏特定声部，而统筹协调则如同指挥家的角色，实时调整各个要素，以确保最终成果的实现。

以Levi-Strauss为例，展示了协同运作的实际应用。该公司通过迅速整合来自不同职能领域（包括设计师、采购人员和市场营销人员）的专业技能，并将其与人工智能相结合，以捕捉微弱的市场信号，识别出对宽松版型需求的激增，并快速实现了从洞察到设计再到市场响应的快速迭代，在三个月内使其宽松版型牛仔裤品类的销售额提升了15%。¹

一个能够有效整合自身能力和产能的组织，既能发展壮大又能迅速行动，从而摆脱了规模与速度之间的传统零和关系。它能够同时提升速度、质量和成本效益，而不仅仅是三者中的两者，并能随着世界的变化不断重写自身的源代码。在此过程中，它可将不确定性从风险来源转变为机遇来源。

我们的调研表明，协同不仅仅是未来的愿望，它还能带来当前的竞争优势。对2026年研究数据的分析显示，在这一领域处于领先地位的组织，其报告更佳财务业绩并声称能为员工提供有意义工作的可能性，约是其他组织的两倍。

能够动态协调工作的能力是今年最为重要的趋势之一，88%的领导者表示，加快人员、技能和资源的协调以推进工作开展极为重要或非常重要。然而，仅有7%的领导者表示他们在实现这一目标方面取得了重大进展（图1）。这一重要性与实际行动之间81个百分点的差距，是今年的此类调研中差距最大的一项。

统筹协同组织能力与产能的四项关键行动

协同整合能力与产能包含四项关键举措。这些举措不仅能够帮助组织适应环境变化，而且至少可以随着周围世界的变化而快速适应。

识别并构建组织能力与产能

组织可以先明确希望实现的使命和成果，然后确定实现这些目标所需的能力和产能。例如，沃尔玛确立了提升效率的使命，并鼓励其国际业务中的各级领导探索如何利用人工智能来释放新的产能，并将释放出的资源重新投入到创新与增长中。²

这就是所谓的“机器人”（或人工智能）策略——在传统的“培养”（Build: 内部培养构建）、“借用”（Borrow: 借用外部资源，如承包商或外包）、“招聘”（Buy: 直接聘用人才）这三种获取能力与产能的方式基础上，新增的“B”选项（Bot: 交由机器人/AI处理）。我们调研中的56%的领导者表示，他们现在将AI代理视为数字员工来进行组织和评估；越来越多的领导者（60%）表示，他们的团队已具备恰当的人力与人工智能能力，能够高效完成核心工作。

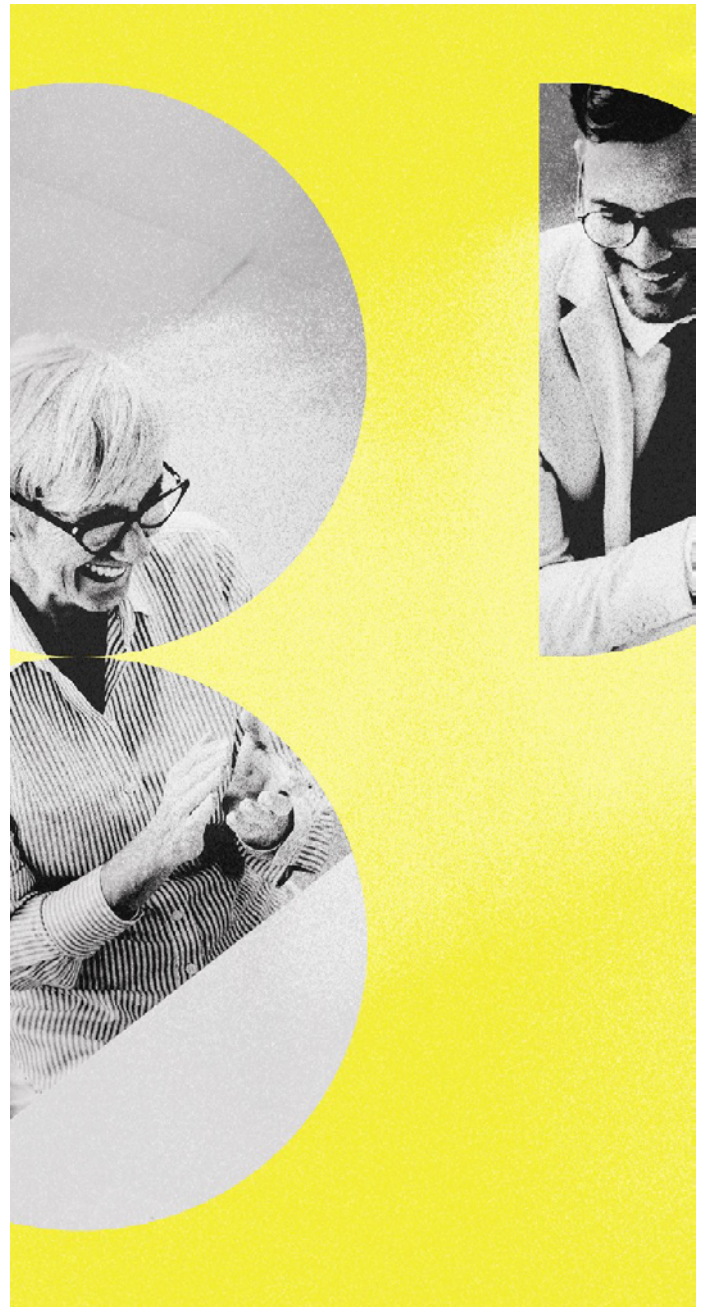
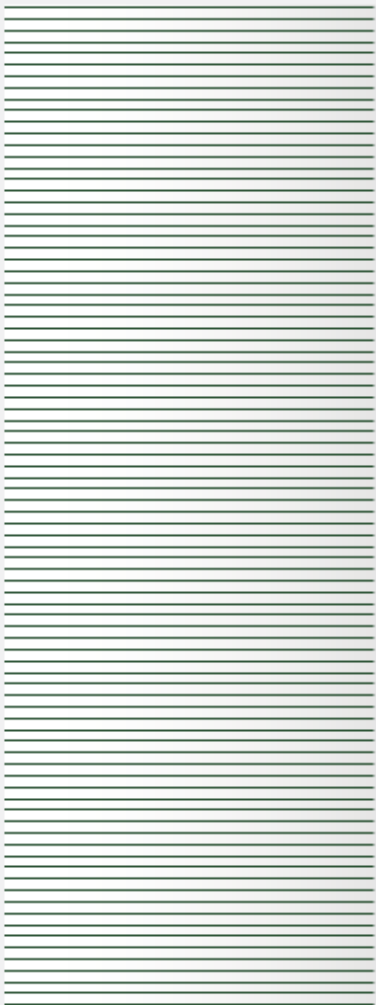


图1

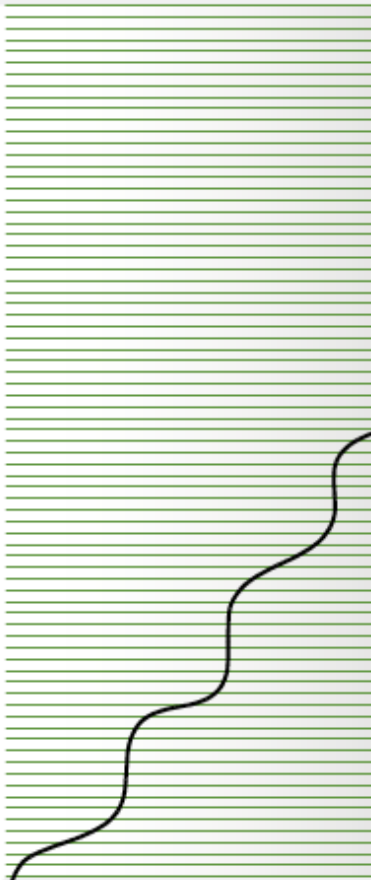
各组织均表示合理调配资源至关重要, 但仅有7%的组织在这方面取得了重大进展

回答以下问题的受访者比例: “您认为, 在您的组织中, 加快人员、技能和资源的组织协调以完成工作有多重要?” 以及 “您的组织在解决这一问题的进程中处于什么阶段?”

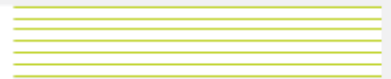
88%的受访者认识到了重要性...



...其中77%的受访者在采取行动



...而仅有7%取得了重大进展



81%

认识到这一趋势的重要性与在解决这一趋势问题方面取得重大进展之间存在差距

资料来源: 德勤2026年全球人力资本趋势调研

尽管上述“四B”法则是获取能力和产能的基础, 但组织可以采取一些特定方法来扩大和延伸它们(图2)。

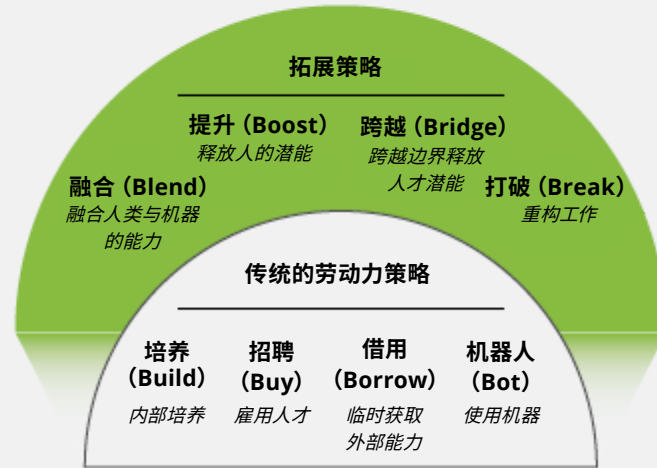
例如, 组织可以融合人类与人工智能的能力。融合策略并非将数字劳动力视为一个独立的群体, 而是承认一种新类别的出现, 即人工智能作为成果的指数级倍增器, 显著提升员工的生产力、绩效和创造力。这就是“人类x机器”的一个实例。

在我们的调研中, 已有超过一半(51%)的领导者表示, 他们在

规划人力团队的规模和构成时, 会考虑人机协同创造价值的潜力。我们预计, 理解和利用人机协同的乘数效应的重要性将会日益凸显。这一趋势似乎已经显现: 受访领导者中有三分之一曾因人工智能而裁员, 其中超过一半(57%)已经开始质疑当初的决定。例如, 一家金融科技公司在一年前宣称其AI聊天机器人能够替代700名员工的工作, 但如今该公司又重新雇佣了这些员工, 让他们与AI协同工作, 将AI的高效性与人类的同理心相结合, 以提供更好的客户体验。³

图2

拓宽识别能力和产能的渠道



资料来源：德勤分析

正如我们在去年的趋势中所讨论的，企业释放产能的另一种方式是通过减少非必要的工作来提升员工的工作效率，使员工能够专注于最重要的事项。⁴一旦减少非必要的工作，员工就能更好地发挥自身潜力，承担更多增值性的工作。只有50%的员工和管理者表示，他们的组织正在充分挖掘员工的潜力。

一家跨国消费公司践行了另一种“B”举措——“跨越”（Bridge），即打破组织边界，释放人才潜力。在实现了工厂的全面自动化后，公司将生产与仓库员工转岗至新职位，负责监控人工智能系统并执行质量检查工作。⁵这种跨越还意味着通过内部人才市场将员工调配至临时岗位，或加入敏捷的、以任务为导向的团队，同时员工仍保留其当前职位。Cisco公司人力副总裁Megan Bazan解释道：“跨业务团队的快速组建（包括人类与机器人共同工作）的兴起，意味着固定团队的时代即将成为过去。”⁶

仅有28%的企业表示他们目前会采用根据需求或待解决的问题来组建动态团队的方式。但超过两倍比例的组织（59%）认为，未来三年内这样做对其组织的成功将至关重要。

最后，重新设计工作、岗位和组织也是一种应对方式。例如，为应对医疗保健领域的人才短缺问题，克利夫兰诊所的人力资源规划团队着手进行岗位设计，将工作任务逐一拆解，并评估每

一项任务是否有必要执行，以及是否可以实现自动化、远程完成、重新分配或调整时间安排。

对于医疗助理而言，这项分析促使大多数任务（40项中的37项）转移给资质较低或非临床岗位的员工，并通过技术手段实现其他任务的自动化或辅助化。结果，这创造了相当于430名全职员工的产能，并节省了超过200万美元的成本，同时通过让员工能够将更多时间用于患者护理而非文书工作，提高了员工的参与度。⁷

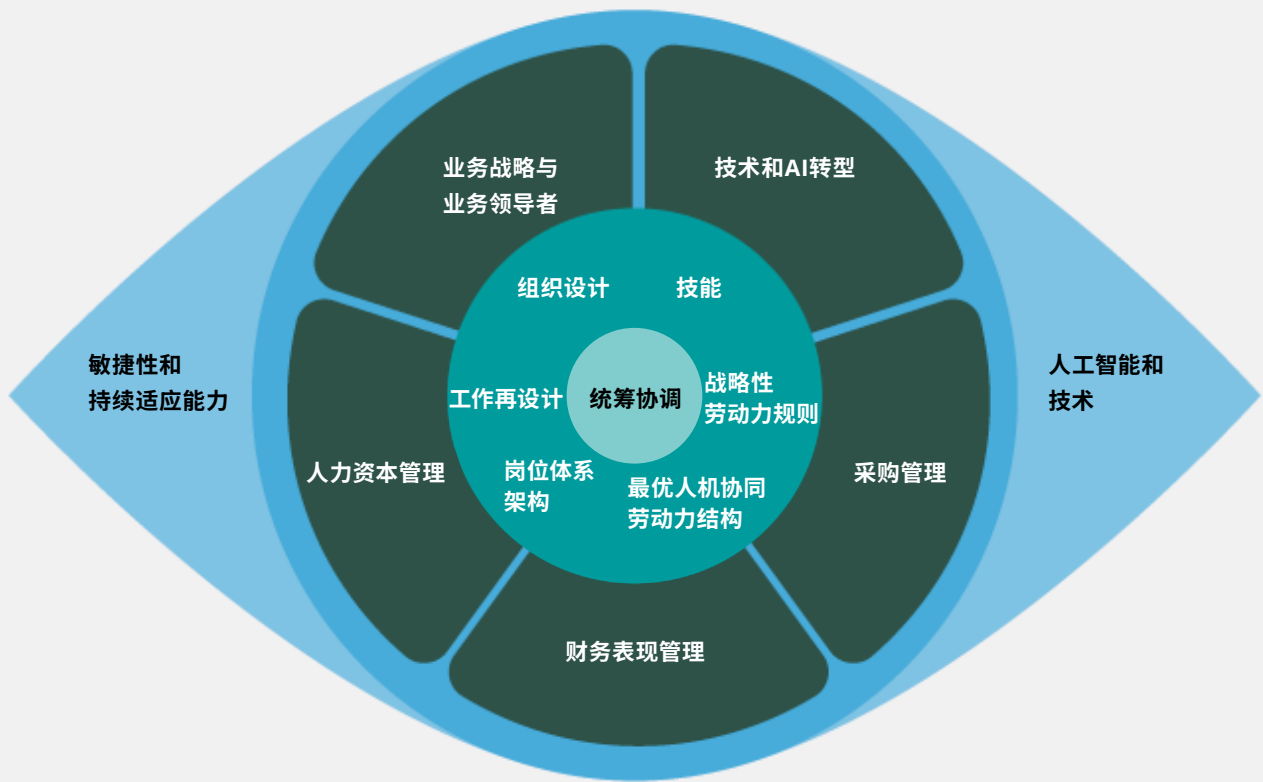
合适的人、正确的决策、恰当的时机

协调工作需要更快、更有效的决策，即要在合适的时间将正确的决策分配给恰当的人。

沃尔玛体现了一种新的决策方法，旨在支持能力和产能的整合协调（图3）。为了支持这一方式，沃尔玛采用了跨职能领导模式，将来自不同职能领域的人员聚集在一起，包括人力资源、技术、能力和交付模式的角度全面审视工作，以确定在人机协同时代中如何最优地设计和支持工作。

图3

统筹协调是AI驱动的敏捷型组织新运营体系的核心



资料来源：德勤分析

这种方法还整合了一系列广泛能力，包括工作再设计、灵活的岗位架构、人力规划、人机协同、有效的组织结构以及技能利用率的提升。例如，Hewlett Packard Enterprise公司近期将其战略性人力规划团队与组织设计团队进行了整合，合并后的团队与财务、业务运营和信息技术部门紧密合作，共同探讨某些岗位如何实现自动化或得到增强。⁸

协调工作也应在实际需要的时刻进行。高层领导者通常无法直接体验到一线员工每天所面对的变化。为了真正具备适应能力，各级员工都需要能够动态地协调各项能力与资源。

据人力资源平台Gloat称，万事达卡、希捷和渣打银行正在使用一个协同平台，将技能、任务和人工智能整合在一起。员工可

以指定他们希望从事的工作类型或希望达成的目标。系统随后会识别出相关的工作流程、组织内具备执行这些流程能力的人员，以及能够与这些人员协作或自主完成工作的技术（包括软件、生成式AI和AI代理）。其结果是：所有员工都能够实时设计和协调工作。⁹

到目前为止，似乎只有相对较少的组织加入了上述领先者的行列。在我们的调研中，仅有11%的管理者强烈认同其所在组织为他们提供了与工作分配相关的有效决策所需的数据和工具。尽管如此，某些迹象表明，统筹协调的思维方式正开始影响组织的决策思路：超过六成（61%）的组织表示，他们现在是根据任务、技能和/或成果来协调和配置人员，而仅有33%的组织仍使用基于工作或岗位的模式进行配置。

创建“即插即用”的模块化架构

过去，领导者一直依赖正式的组织结构来部署各项能力。现在他们提出了一个不同的问题：“我们能在多快的时间内调动关键资源？”

在我们的调研中，有六成的领导者表示，他们正努力在整个组织内部重新调配人力、技术和专业知识等资源，以满足最迫切的需求领域。组建多样化的人机协作团队并非易事：人员可能语言不通，数据可能分散在各个部门中，团队之间也可能尚未建立起信任和工作规范。企业可以通过打造模块化能力来克服这些障碍，从而根据需要灵活地组合能力和资源。超过六成（62%）的领导者表示，他们擅长从外部引入人员和技术能力，但内部实现可能会遇到困难。

这项工作的起点，是基于成果而非产出的共同使命。IHP Analytics的创始人兼首席执行官Jon Pitts用一级方程式赛车队作类比：“所有的职能、数据流、传感器和分析都围绕着一个共同的目标统一起来：让赛车跑得快并且保持高速。”他表示，“大家把个人得失放在一边，实时协作，由数据和共同的目标来引导。”¹⁰

构建模块化结构有助于明确情境领导方式（即根据具体情况、任务以及团队构成的需求，确定所需的领导类型），以及确立团队角色，例如人工智能与人类交互设计师或工具链专家等团队角色（即能够提供或整合恰当的AI工具的人）。

培养信任至关重要。Highmark Health公司企业人力资源高级副总裁Marcia Oglan表示：“我们的团队越是具备跨职能性和整合性，信任和协作就越能成为战略资产。我们想要的是一个相互联系的文化，而非孤立的部门。”¹¹

人工智能在实现模块化方面可以发挥重要作用。正如一位高级副总裁所解释的那样：“当各职能部门之间的协作实现自动化后，工作流程将变得更加高效。自动化的交接有助于促进人员之间的协作。”¹²

人工智能还能创建共享的知识体系，帮助人们快速适应新角色和新团队。我们采访的一位领导者就让AI代理针对不同的利益相关者角色（如首席人力资源官、首席财务官、首席信息官）进行训练，这样他就能与他们进行交流，让他们审查他的工作，并学习他们的语言和背景。¹³如果人工智能使专业知识普及化，那么通才就可以在多个领域之间切换，帮助组织从所谓的“M型员工”（在至少两个不同领域拥有深厚专业知识，并拥有跨学科广泛基础知识的支持的专业人士）中获益。随着时间的推移，以智能体形式存在的人工智能也可能越来越多地协调工作流程，从而可能催生多学科团队来监督和评估整个输出结果。

最终，人工智能或许能够帮助建立一种新的运营模式，在这种模式中，组织结构不再是控制的主要核心，而是转变为支持灵活、以任务为导向的人机紧密协作团队（图4）。¹⁴

图4

从成本效率演进到自适应协同能力

焦点	成本效率	生产力	流程重构	价值创造	自适应协同
人工智能的作用	任务自动化； 取代可重复的人	人工智能工具协助 人类完成现有工作 职责	人工智能推动决策、 预测和个性化	以成果为导向的 人机协同模式	人工智能持续优化 组织架构与工作分 配，人机协同创造 出指数级成果
组织设计	精简的职能结构	岗位级别的增强； 嵌入工作流中的工具	嵌入人工智能的 流程重构	跨职能、有时限的 任务，动态资源配置	平台化组织：由 人机混合团队动态 配置完成使命
人才影响	岗位缩减； 可选择重新培训	需要提升技能； 辅助型应运而生	分析师转型为提示词 工程师或流程管理者	在协同、治理和AI 协作中的新角色	组织设计是动态的， 角色演变为技能组 合，能动性至关重要
	大多数组织			系统性价值创造	

资料来源：德勤分析

利用人工智能来协助统筹协调组织能力与产能

借助人工智能，战略能够实时形成并不断发展，因为能力和实力会为战略提供依据，反之亦然。目前，已有 58% 的领导者表示，他们更倾向于通过基层的频繁试验来制定战略；只有 37% 的人更倾向于通过严谨的集中式规划来制定战略。

其中一项实验是采用数字孪生技术 (digital twin) —— 一种基于人工智能的、实时展现组织及其员工情况的模型。在我们研究的组织中，目前仅有 15% 正在使用数字孪生技术，但近一半的领导者 (49%) 表示，未来三年内，数字孪生将对其组织的成功至关重要。领导者可利用数字孪生来测试决策效果并模拟各种场景，从而获得可用于确定优先事项、预测需求以及采取行动的洞察。例如，某组织利用数字孪生模拟了诸如加大人工智能投资、调整外包策略以及改变地域布局等决策可能对人才需求和组织结构造成的影响，从而帮助其更有效地调配与优化能力和产能。¹⁵

AI代理尤其能实现更动态、更迭代的统筹协调。人类团队与AI代理协同工作，可提前预判需求并实时调配资源。例如，AI代理可以持续监控反映劳动力变化的信号，比如那些会影响特定技能供应的变动，或员工能力的变化。人工智能可以及时向管理者发出警报，促使他们重新评估劳动力规划，并可能重新设计岗位和工作内容。此外，AI代理甚至可以在人类批准后执行决策，例如发布招聘启事，或根据技能差距启动培训活动。

据一家专注于医疗保健领域的技术公司称，一家美国医院网络采用了自主式人工智能技术来制定动态排班方案，从而提升了患者护理水平，并减轻了医护人员的工作负担和职业倦怠。¹⁶一家全球制药公司正在试点使用AI代理来跟踪货运路线的变化，向供应链规划人员通知中断情况，总结影响，并提出解决问题的方案。规划人员负责监督AI代理执行首选方案，从而构建一个具备自我修复能力的供应链。其他AI代理可追踪该员工及其他人员在面对中断情况时如何选择重新分配资源，进而提示何时需要调整人员配置计划，或何时某些岗位可能适合重新设计。¹⁷

尽管 52% 的领导者表示，在未来三年内利用人工智能来监测员工变动信号、辅助决策并采取行动对其成功至关重要，但目前仅有 20% 的领导者表示他们正在使用人工智能实现这一目标。

协同整合：前行之路

人工智能的兴起正在重塑组织的运行机制。制定计划、锁定资源并执行落地的循环已无法跟上现实的变化速度。

自适应协同是一种替代方案。它使领导者能够持续协调人员、流程和技术，实时灵活调配 workflow。未来可能不属于最优秀的规划者，而属于那些能够将不确定性转化为动力、将复杂性转化为优势的最出色的协同者。

尾注

1. Isabelle Bousquette, "How tech helped Levi's ride the 'baggy jeans' trend," The Wall Street Journal, Jan. 27, 2025; Matt A.V. Chaban, "Levi's seamless data strategy: How tailor-made AI keeps an icon from getting hemmed in," Google Cloud Blog, March 20, 2025.
2. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart International), interview with Sue Cantrell, October 2025.
3. Kristin Doerer, "Klarna changes its AI tune and again recruits humans for customer service," CX Dive, May 9, 2025.
4. Stephen Harrington, Corrie Commisso, William D. Eggers, Kevin Moss, Tom Alstein, and Julie Duda, "When work gets in the way of work: Reclaiming organizational capacity," Deloitte Insights, March 24, 2025.
5. Deloitte client interview with Sue Cantrell, October 2025.
6. Megan Bazan (vice president of people, Cisco), interview with Deloitte, October 2025.
7. Kevin Moss and AJ Herrmann, "Strategic workforce planning and role redesign: An innovative approach," presentation at Workforce Innovation Forum, April 2024.
8. Lindsey Taylor (senior director of strategic workforce planning, people analytics, and HR data governance, Hewlett Packard Enterprise), interview with Sue Cantrell, October 2025.
9. Jeff Schwartz (vice president of insights and impact, Gloat), and Ruslan Tovbulatov (chief marketing officer, Gloat), interview with Sue Cantrell, October 2025.
10. Jon Pitts (founder and chief executive officer, ihp Analytics), interview with Sue Cantrell, October 2025.
11. Marcia Oglan (senior vice president of enterprise human resources, Highmark Health), interview with Victor Reyes, October 2025.
12. Deloitte client interview, October 2025.
13. Deloitte client interview, October 2025.
14. Figure adapted from original analysis by James Kilgour, Guide Transformation Advisors, 2025.
15. Sue Cantrell, Kevin Moss, Russel Klosk, Chris Tomke, Zac Shaw, and Michael Griffiths, "Six workforce strategies to plan for a future you can't predict," Deloitte Insights, Nov. 3, 2025.
16. Nirmitee.io, "Addressing healthcare staff burnout with agentic AI: A case study on workforce management," March 17, 2025.
17. Deloitte client work.

致谢

感谢 Maya Bodan、Harini Angara、Renzo Tognocchi、Casey Caram、Chloe Domergue、Amir Rahnama、Robert Sanderson、Sarah Rogers、Michael Griffiths 和 Simona Spelman 提供的专业见解与指导。

特别感谢 Chris Tomke 和 Zac Shaw 在研究支持和细节把控方面所做的贡献。



组织的进化： 传统的组织功能是否已经过时

是时候质疑传统功能的实用性了。

Victor Reyes, Yves Van Durme, David Mallon

一位首席执行官正在为公司产品线的大规模扩张做准备。速度至关重要：要领先于竞争对手，就必须尽快将新设计的产品投入生产。但首席执行官仍需制定一个整合的财务、人力和供应链计划，这意味着需要协调来自多个职能部门的人员参与。

面临的挑战：职能能力有限，功能之间的能力不匹配，且缺乏端到端的数据和流程。最终，这些职能部门无法快速协同并推动整个业务发展。与此同时，职能部门的人员编制和管理层级不断扩张，增加了成本，但并未带来业务增长。首席执行官心中始终萦绕着一个疑问：是否存在更好的方式？

这只是一个表明组织有机会重新思考其功能概念的场景。现有的组织功能设置是否仍能有效实现目标？它们如何以不同的方式运作，才能以当今环境要求的速度、规模和敏捷性，助力企业实现其战略重点？

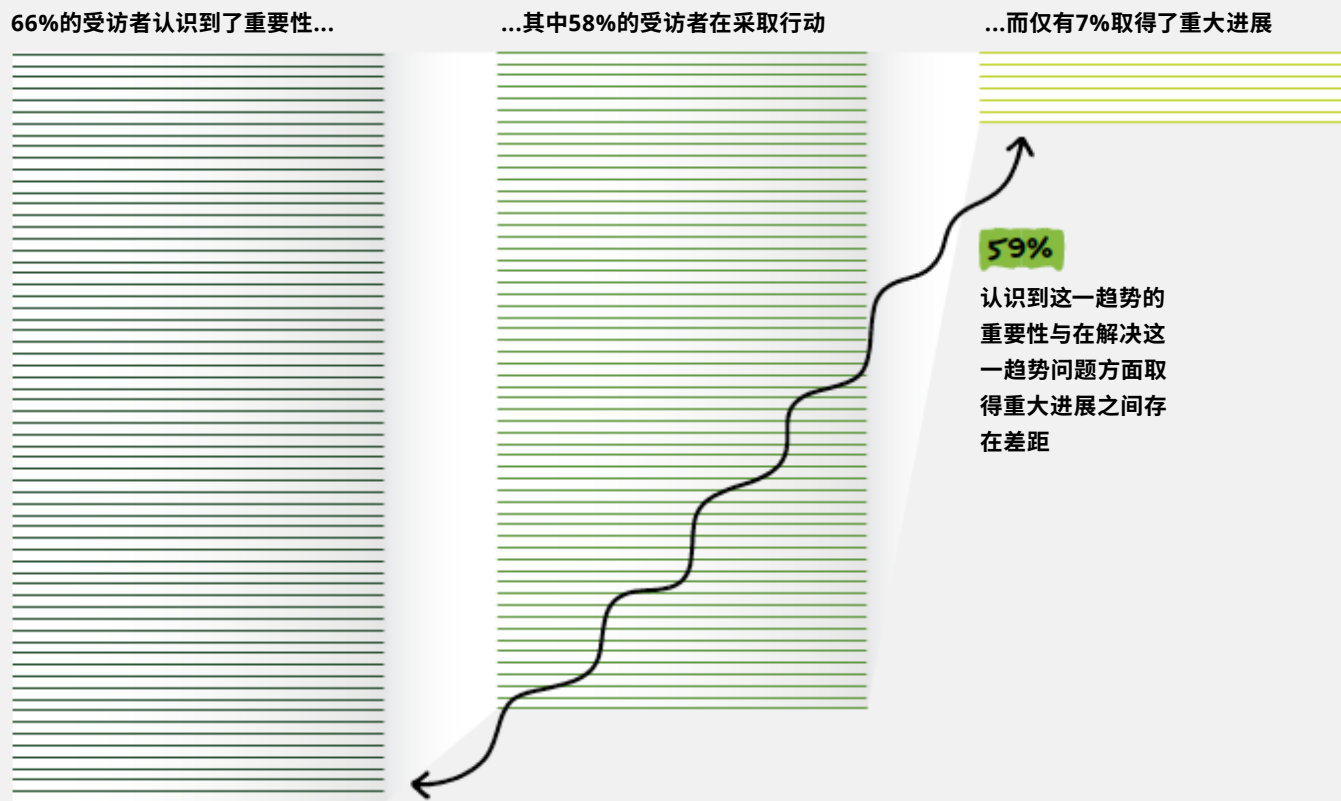
长期以来作为许多组织基础的功能架构，如今正日益显得过时。德勤2026年全球人力资本趋势调研发现，66%的高管认为，推动组织突破传统功能边界对其机构而言非常重要或极其重要，但仅有7%的组织在这方面取得了显著进展（图1）。

诸如人力资源、财务、信息技术、法律和采购等职能最初是为可靠性、效率 and 专业化而设计的。如今，这些传统职能可能与现代组织所面临的动态化、跨学科需求不相匹配。

图1

各组织均表示突破传统功能边界至关重要，但仅有7%的组织在这方面取得了重大进展

回答以下问题的受访者比例：“您认为，推动超越传统组织功能（如人力资源、财务、信息技术）的界限，以解决跨领域挑战并推动整体成果提升，有多重要？”以及“您的组织在解决这一问题的进程中处于什么阶段？”



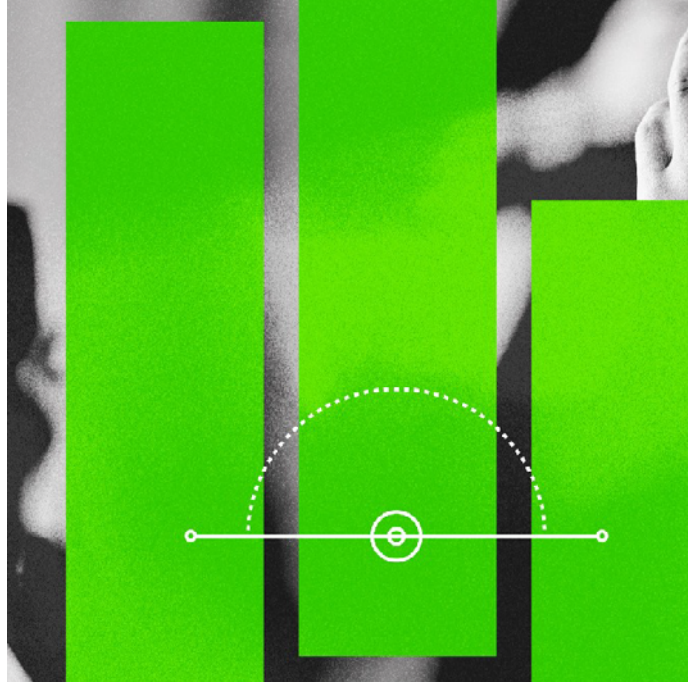
资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

例如，当今的组织需要整合多个职能领域的专业知识，通过重新设计工作流程并优化人机交互，来实现人工智能的价值。在动荡的商业环境中，组织必须具备适应性和韧性，而这需要实现各职能部门之间通力合作，灵活协调能力和资源。如今，可持续发展以及环境、社会和治理项目、创新与新产品开发，以及转型与变革，如今都依赖于各部门的协同合作，而非各自为政。

为了应对当前的挑战，企业或许需要重新思考功能本身的定义。与其固守僵化的部门壁垒，不如借此机会解构传统的职能部门，并围绕人员和业务产出重新整合其能力。

压力下的组织功能

多种因素共同作用，促使各组织需要重新审视传统功能。组织在控制企业功能成本的同时，还面临着不断提升价值实现速度的持续压力。在过去三年中，人力资源、销售与支持以及业务管理等领域的人员编制已大幅缩减，美国上市公司白领员工数量减少了3.5%。¹



成本压力以及提升运营效率的需求促使许多企业转向全球业务服务模式，以在企业功能领域获得共享和外包服务。在采用全球业务服务模式的企业中，超过一半的企业将财务、人力资源、信息技术和采购纳入共享服务范围，且58%的企业预计在未来三年内扩大这一覆盖范围。根据德勤的研究，设有全球业务服务领导职位的企业中，超过半数报告实现了超过20%的成本节约。²

由于这种对成本的重视，首席人力资源官、首席财务官和首席信息官等职能负责人正努力弥合服务成本与所交付价值之间的差距。

随着工作日益实现自动化、借助人工智能增强或整合至全球业务服务中，留下的将是那些具备专业专长但处于核心价值链之外的领域专家。他们将越来越多地面临挑战，需要围绕业务问题（例如并购、转型等）拓宽自身专长，并通过相互协作与连接，以跨学科的视角应对核心业务问题，从而实现预期成果。

我们的调研表明，尽管超过一半的高管表示其企业职能部门能够协同合作，但也有超过一半的高管认为，这些职能部门在能力和使命方面都需要进行重大革新，以应对未来快速变化的需求。近一半的受访者认为，组织结构等内部限制因素是突破传统组织功能边界的首要障碍。

与此同时，人工智能正日益使得重新构想组织功能如何创造价值以及如何定义功能成为可能。此外，跨越组织边界的端到端流程和集成数据正促使领导者重新思考其组织架构。

有意识地规划组织架构的未来

在很多情况下，组织只是在边缘进行微调来应对这些因素；例如，在职能部门之间建立更多虚线汇报关系，或者被动地临时组建专门团队。

但如果缺乏明确的未来战略，这些应对措施未必能形成长期解决方案。更重要的是，它们可能适得其反，导致组织模式变得更加复杂和混乱——尤其是当这些举措缺乏对企业职能部门存在意义以及它们应为业务创造何种价值的清晰愿景时。

变化的加速使得人们更加迫切地需要采取更灵活、更具适应性的方法。组织应如何确保转型举措更具可持续性和可扩展性？要真正实现组织转型，领导者应考虑通过拆解并以全新方式重构这些职能，来重新构想它们。

业务运营 vs 业务拓展

此流程的第一步是将维持日常业务运转的要素与推动业务增长的要素区分开来。下表展示了这两类中跨功能的一些相关流程和能力。

尽管“业务运营”相关的活动可能需要独特的领域知识，但它们也存在许多共性。这些共性包括可重复的流程，以及通过技术及共享数据实现高度自动化和能力提升的机会（图2）。例如，自助服务技术和人工智能已经改变了大量常规员工咨询和事务的处理方式，能够满足一级支持需求——无论该需求来自人力资源、信息技术、财务或采购。如今，用于满足这些需求的数据以及其流程的工作流技术往往已经实现了集成。

与此同时，“业务拓展”类活动通常因其支持的业务情境而相互关联。它们通常涉及一组共同的利益相关方、项目生命周期和业务目标（图3）。领导者希望专业人员能够整合各类数据，生成全面集成的预测，从而合理配置人员、材料和技术，确保产品和服务的顺利交付。他们还需要具备敏捷性的团队，能够执行并购项目的各个方面，从业务尽职调查到整合落地。这些团队不仅需要具备职能领域的专业知识，还需具备在特定业务背景下推动成果实现的模式识别能力。

图2

常见的“业务运营”的流程和能力

通用流程/能力	人力资源	金融	信息技术	供应链
风险与合规	员工数据隐私、工作场所安全、劳动法合规性	内部控制的监控与合规性	网络安全协议、数据保护	法规遵循、供应商合规性
事务处理	员工咨询、数据变更	发票处理、费用管理	用户支持	采购订单、付款审批
分析/报告	劳动力分析、离职率趋势	财务报表、预测报告	系统运行时间分析、事件报告	库存优化、物流关键绩效指标
供应商管理	福利提供商、招聘机构	银行合作伙伴、审计机构	云软件和服务订阅、顾问	原材料供应商、物流服务商

资料来源：德勤分析

图3

常见的“推动业务增长”流程和能力

共享业务场景	人力资源	金融	信息技术	供应链
规划 / 预测	员工规划, 继任规划	预算编制、现金流预测	产能规划, 技术路线图	需求规划, 库存预测
新市场进入	人才战略与招聘、本地人才引进、政策本地化	市场可行性评估、资金审查	基础设施本地化/支持	本地供应商采购、监管审查
并购、收购与资产剥离	文化融合、留任规划、组织设计	尽职调查、资产评估、整合计划	系统集成、数据迁移	供应网络合理化, 物流重组
产品开发与发布	培训计划、新产品变更管理	产品开发预算编制、投资分析	支持技术、开发环境	供应商入驻、生产时间规划
人工智能部署	岗位重构、技能再培训、劳动力转型	价值案例的开发与跟踪	使能技术架构与供应、数据治理	技术和服务采购; 临时用工规划

资料来源：德勤分析

向跨功能的全球业务服务转型有助于加强“业务运营”功能。然而，许多已实施全球业务服务的企业，在重组其余企业功能模块以提升“发展业务”能力方面，进展仍然有限。

重新审视企业功能并没有放之四海而皆准的方法。企业可根据自身业务需求以及对变革的接受程度，选择不同程度的整合和变革方案(图4)。例如，一家选择重构模式并开展大量并购活动的企业，可以组建一支专门的并购团队，团队成员需具备人力、财务、技术与数据整合、法律及风险等领域的专业能力。

无论组织在重新思考企业功能时决定承担多大的复杂性，都有几个值得考虑的机遇领域：

跨越功能边界关注数据与技术

组织的技术和数据很可能已经比组织的边界更加紧密地整合在一起。组织功能的结构有机会沿着这些路径实现进一步整合。

一些组织已经开始迈出这一步。人力资源和信息技术是许多组织正考虑整合的关键功能：根据Nextthink的一份报告，93%的信息技术领导者认为，人力资源与信息技术的整合可以提升生产力、满意度和员工参与度。³

例如，鉴于如今许多人才管理实践正借助技术与人工智能进行重新设计，并且来自多个职能领域的的数据正在被整合，Moderna公司将人力资源和信息技术部门合并，设立了一个新职位——首席人力与数字技术官。团队的组建旨在专注于需要人工参与的工作，同时将其他任务交由人工智能工具处

理，该流程包括部署3000多个针对特定人力资源任务定制的ChatGPT版本，从而简化了绩效管理和员工支持流程。这一举措还有助于提升应对Moderna员工需求的响应速度和效率。⁴

人工智能人才管理平台Workleap在为其全球分布的员工提供一致且有力的支持体验方面遇到了困难。通过整合人力资源与信息技术的专业能力，该公司重新设计了入职流程和日常支持流程，利用技术为远程和混合办公员工创造了更加顺畅的互动体验。⁵

2025年初，联合利华在推出新的五年增长计划之际，将其首席财务官的职责范围扩大至涵盖供应链与采购、数字化与技术以及业务服务等多个企业功能领域。⁶

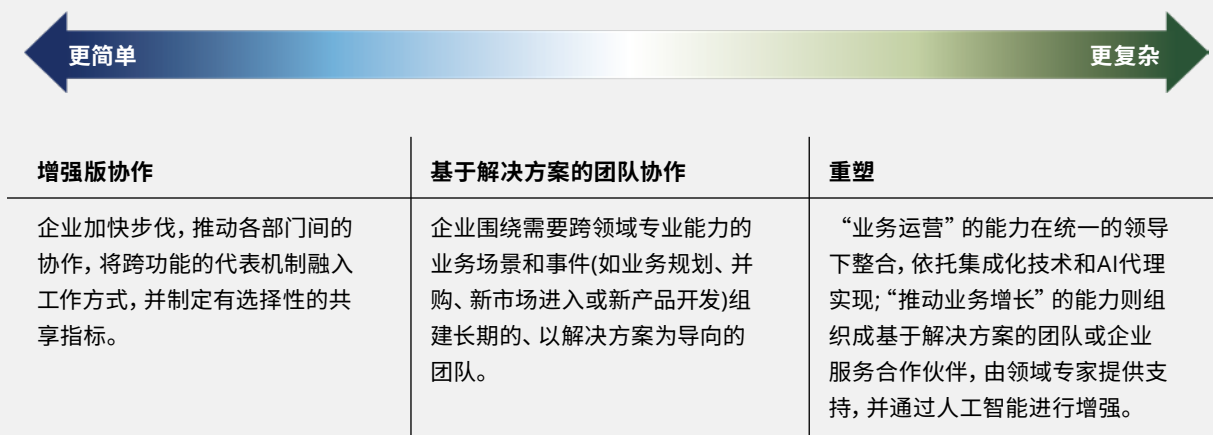
将领域专业能力与组织架构分离

将专业能力局限于职能部门可能会抑制协作与创新。相反，组织可以鼓励领导者及其团队在不同职能间运用专业能力，促进对更广泛的理解和在各个领域更均衡的交流。这种灵活性拓宽了个人的视野，使员工能够在整个组织范围内更广泛地发挥作用，而不仅限于单一职能。

Cisco人才副总裁Megan Bazan指出，他们的领导力模型包含多个角色，负责技术管理和人才的转型。该模式强调跨功能的动态协作、人与AI代理相结合的混合模式，并能够推动快速落地实施。⁷

图4

企业功能转型的选项



资料来源：德勤分析

组织可以建立相关社群，以帮助专业人员提升专业技能、分享最佳实践并指导同事。培育这些社群能够促进持续的知识交流，有助于保持高标准，并推动组织范围内的持续学习。与此同时，通过激励机制和基础设施支持的成熟社群，可以帮助专业人员在人力资源、财务和信息技术等领域提升专业能力，同时在更加灵活的企业支持架构中承担新的角色。

加强跨部门的职责感与协作

被衡量的事项才会被落实。明确且跨功能共享的指标有助于推动团队和个人持续朝着与整体业务目标一致的结果迈进。跟踪进展还能增强透明度，并在全组织范围内培养主人翁意识。

此外，协作架构与流程的设计应确保团队成员共同对项目的成功负责。这样做有助于培育一种文化，使个人不仅对自己的贡献承担责任，也对整个团队的集体成果负责。

信息技术和人力资源部门可共同对员工体验指标负责，财务和供应链部门可共同承担营运资本优化指标，所有职能部门都可以与业务部门共同承担缩短产品上市时间的责任。

一家全球数字娱乐公司的人力资源与运营部门的一位高级副总裁指出：“每个职能或团队都为某些事项提供AI机器人，但我们的挑战在于为员工整合这些资源，并围绕我们希望推动的共同成果指标达成一致。”⁸

赋能企业新能力和洞察

最后，企业可以探索在全公司范围内构建能力的方法。例如，我们的《2024年全球人力资本趋势》报告中提到了**无边界人力资源**的理念，即人力资源部门能够开放数据访问权限，从而助力领导者做出更优的人才决策。我们的《2025年全球人力资本趋势》报告中提到了**管理者的角色**，探讨了管理者在重新设计工作、重新分配资源以及优化人机协同方面所发挥的关键作用。试想这样一个世界：企业的职能部门将根据其在业务中成功构建新能力的程度来衡量其成效。

这一转变使组织摆脱了各部门作为数据、流程和专业知识的守门人的传统模式，转向跨功能协作的模式，有助于推动洞察力的普及化，并加速变革进程。

例如，Highmark Health企业人力资源高级副总裁Marcia Oglan指出人力资源部门的作用是“连接技术与人员的纽带——我们真正的工作是帮助每个人看清自己在不断变化的组织中的位置。”为此，人力资源部门正在组建一支员工创新团队，以协助拆解岗位、分析任务、明确技术适用的环节，并据此在护理到客户服务等各个领域重新构建职位。“我们的团队越具有跨功能性和整合性，信任与协作就越能成为战略资产，而非偶然的副产品，”Oglan表示，“我们希望打造一种互联互通的文化……重点在于建立联系并提升透明度，而不仅仅是制定新的组织架构图。”⁹

人类的专业知识、能力以及勇敢而独立的视角将始终不可或缺。例如，首席财务官、首席人力资源官或首席法务官的职责通常包括为了保护企业及其众多利益相关者，向领导团队提出不受欢迎的意见。功能的任何变革，都应尽力保留这些专业基石——专业能力与责任担当，同时也应为领导者之间的建设性分歧留出空间。

希望重新构想组织功能的领导者必须清醒地认识到组织中人们普遍倾向于维护自身地盘和政治权力——无论未来何种组织结构最为敏捷或最具成本效益。富有魄力的领导者应该创建一个安全的环境来共同解决这些问题，并描绘出一幅愿景：那些认同组织目标和方向的个人将如何实现各自的成功。

为应对更加动态的世界而重塑企业

传统职能部门的使命，或许已经走到尽头。当今的组织有机会不再围绕这些传统支柱进行构建，而是以更具灵活性、敏捷性和整体协同性的方式重新布局。这样做将使组织能够像周围的世界一样具有动态性，并为从事关键工作的人员创造新的角色和职业发展路径。

尾注

1. Chip Cutter and Lauren Weber, "The biggest companies across America are cutting their workforces," The Wall Street Journal, June 18, 2025.
2. Deloitte, "2025 Deloitte's global business services (GBS) survey," May 2025, p. 5.
3. Nextthink, "IT's new mandate: The science of productivity report," 2025, p. 3.
4. Isabelle Bousquette, "Why Moderna merged its tech and HR departments," The Wall Street Journal, May 12, 2025.
5. Brit Morse, "This CPO merged her company's HR department and IT departments and says it transformed their onboarding process," Fortune, June 4, 2025.
6. London Stock Exchange, "ULE organisational changes," Dec. 9, 2024.
7. Megan Bazan (vice president of people, Cisco), interview with Deloitte, October 2025.
8. Deloitte client interview, October 2025.
9. Marcia Oglan (senior vice president of enterprise human resources, Highmark Health), online interview with Víctor Reyes, October 2025.

致谢

感谢 Robert Sanderson、Kyle Forrest、Tom Alstein、John Brownridge、Justin Silber 和 Greg Vert 所展现的专业知识，他们的真知灼见、独特视角、深入的分析以及合作精神，丰富了我们的探索过程，并帮助我们更清晰地呈现了这一故事。

特别感谢 Sarah Hechtman 和 Kailyn Hornbeck，感谢她们细致严谨的研究工作以及始终如一的支持。



人类的成长： 在瞬息万变中保持与时俱进

实时适应能力正成为一种竞争优势。组织如何能够快速提升员工的韧性？

Sue Cantrell, Chloe Domergue, Allyson Dake, Jeroen Van Eeghm, MaK Stevens, Ishani Purohit



业和员工都在努力适应日益加快的变化节奏。在竞争环境快速变化的背景下，变革管理和企业培训与学习计划历来是保持竞争力的主要工具。然而问题在于：这些措施的演进速度往往不够快，无法跟上员工角色和现实情况变化所带来的实际需求。

德勤的2026年全球人力资本趋势调研发现，只有27%的受访者认为他们的组织能够有效管理变革，只有8%的人认为他们的组织在持续满足员工“始终在线”学习需求方面非常有效。

但人工智能正在彻底改变这一局面，颠覆变革管理，并摒弃传统自上而下的变革方式。人工智能还在颠覆传统的学习方式：与其将内容灌输给员工并期望他们吸收，不如利用人工智能使员工能够在实际工作流程中直接感知、练习并应用新的工作方法。

事实上，“变革管理”和“培训”这些术语如今可能已经过时，不再适用于推动员工绩效的提升。我们需要一套全新的词汇体系，聚焦于成长与适应能力，以描述组织和员工如何在变化速度持续加快的背景下，保持竞争力。而且，我们必须将变革与学习结合起来考虑，因为这两者共同的目标都是帮助员工成长并适应环境，以保持其竞争力和价值。

若无新的范式，企业将面临转型停滞，无法实现预期的投资回报。同时，它们还将面临人才流失以及相关性差距扩大的问题，这甚至可能威胁到其生存。与此同时，员工则面临技能错配、就业能力下降、职业发展停滞以及因频繁变革而感到身心俱疲，甚至被时代抛下的风险。

如今，一个组织的优势体现在其能否灵活地将意图转化为行动，关键在于培养员工的适应能力。如果运用得当，人工智能将成为决定性因素：当人工智能深度融入工作核心时，它不仅使组织和员工能够高效运作和执行，更能实现适应和成长。

为员工打造适应性的体验

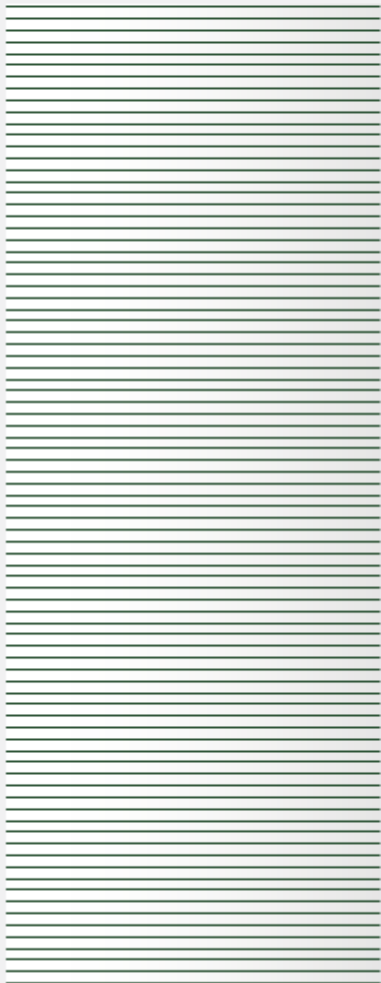
为员工打造适应性体验正变得越来越重要。在我们2026年的调研中，受访者将其列为今年第二重要的趋势，85%的受访者认为，培养组织和员工适应当今世界所需速度的能力至关重要。然而，只有74%的人表示他们正在取得一些进展，只有7%的人表示他们在此领域处于领先地位（图1）。

图1

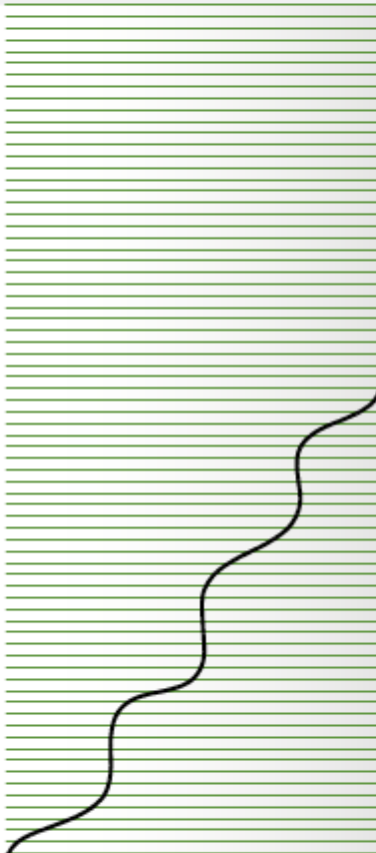
各组织均表示培养适应能力至关重要，但仅有7%的组织在这方面取得了重大进展

回答以下问题的受访者比例：“您认为，提高组织及员工适应能力来紧跟当今世界发展速度有多重要？”以及“您的组织在解决这一问题的进程中处于什么阶段？”

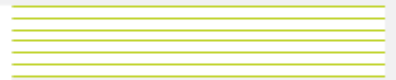
85%的受访者认识到了重要性...



...其中74%的受访者在采取行动



...而仅有7%取得了重大进展



78%

认识到这一趋势的重要性与在解决这一趋势问题方面取得重大进展之间存在差距

资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

变革性超越了这些传统方法，将适应、尝试、学习和持续进化的能力作为日常工作中的基本素养加以培养，而非一场突如其来的冲击。

员工们正被要求以极快的速度适应各种变化。我们在2026年的调研发现，三分之一的员工在过去一年里就经历了15次重大的变化，涵盖从客户期望的不断变化到战略或商业模式的转变等各个方面。最常被提及的变化涉及工作本身以及完成这项工作所需的能力，其次是人工智能和其他技术变革（图2）。

任何变革都会对员工产生影响。然而，当组织通过传统方式应对不断加快的变革速度时，这种影响可能对员工不利。我们在2026年的调研发现，持续不断的企业组织变革已导致一系列负面影响，例如员工幸福感下降（68%）、工作负担加重（60%）以及工作积极性降低（58%）（图3）。

显然，我们需要一种有意识且更具同理心的处理方式——将叙事从“变革疲劳”转变为“积极应对”。变革疲劳源于传统的自上而下的变革和学习方式。相比之下，“积极应对”超越了这些传统方法，致力于培养员工适应、尝试、学习和持续进化的能力，并作为工作中嵌入的日常能力持续发展，而非造成干扰。正如一位首席人力资源官所说：“我们不需要更多的变革框架或再培训项目”。¹

这样做会带来回报：我们对2026年调研的分析显示，那些成功培养这种适应性模式的组织，其财务表现更佳的可能性要高出2.4倍，并且能为员工提供更有意义的工作。尽管长期以来组织一直试图实现这种程度的适应性，但直到如今，由于人工智能技术的进步，才得以大规模实现。

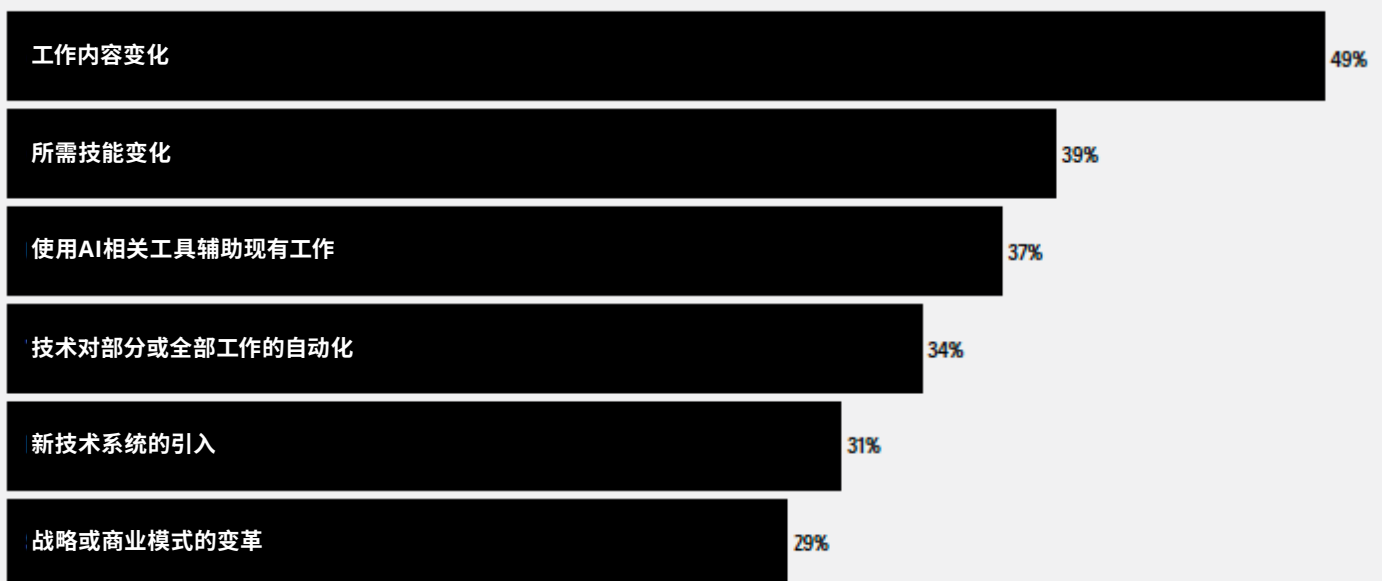
领导者可以考虑以下四种方法来实现适应性与成长。

打造全方位沉浸式成长机制

如今的员工越来越期望将变化与成长视为工作体验的一部分，而非额外的负担。然而，在许多组织中，这些仍被视作日常职责之外的事情，仿佛需要暂时放下“实际工作”才能进行的活动。

图2

过去一年员工经历最多的六大变革



资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

图3

员工们表示,过去一年中他们所经历的工作及工作环境的变化,带来的最大影响是幸福感下降以及自身角色清晰度降低

回答以下问题的受访者比例:“您认为,提高组织及员工适应能力来紧跟当今世界发展速度有多重要?”以及“您的组织在解决这一问题的进程中处于什么阶段?”



资料来源:德勤2026年全球人力资本趋势调研

相反,一些领先的组织正在借鉴市场营销策略,为员工打造全渠道体验。这种体验围绕员工展开,通过嵌入工作本身的多种自适应体验,在员工所处的场景中满足其需求。

各组织在真实的工作场景中已取得进展,包括优化团队构成以促进员工相互学习、开展同级辅导,以及创造实践操作和尝试的机会。然而,人工智能正在改变这一格局,使学习和变革能够更深入地融入日常工作流程之中(图4)。

这些体验在实践中可能是什么样子?例如,企业不再为销售人员提供传统的培训,而是可以将人工智能融入工作流程中,根据特定行为提供实时指导。或者,他们可以利用人工智能帮助员工模拟与客户的互动,并提供人工智能驱动的小挑战,来帮助找出每天识别练习新行为的方法。

员工表示,这类体验将帮助他们在工作中不断适应和学习(图5)。

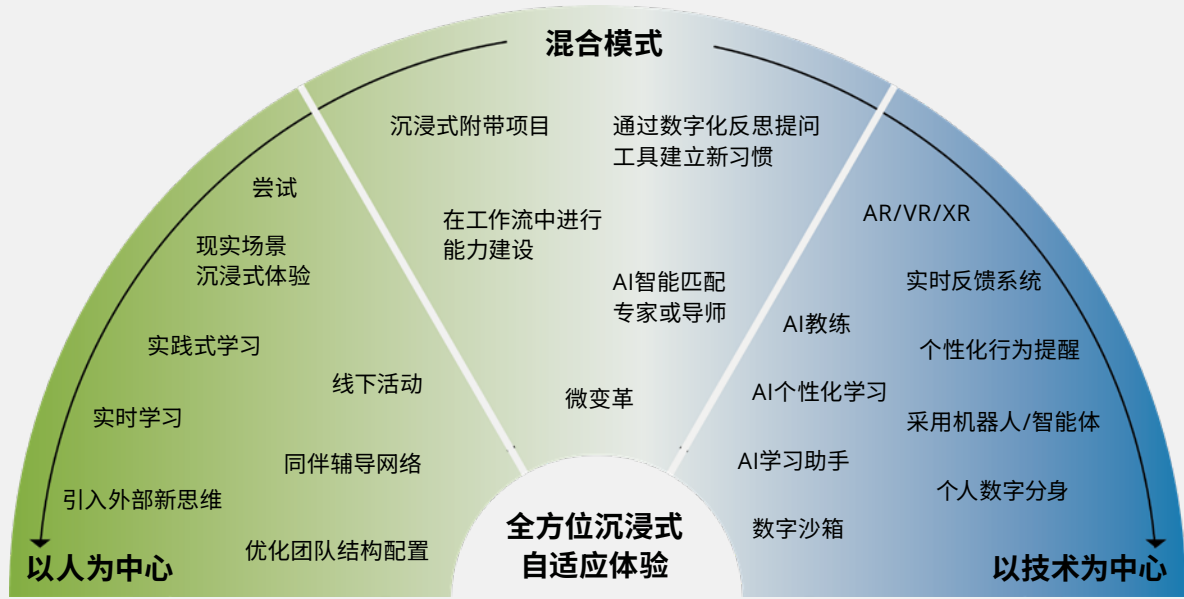
某跨国消费品企业的营销团队目前在使用一款人工智能工具,该工具能够在日常工作流中提供感知上下文的数字辅助。在征得员工同意的前提下,它会追踪员工的工作进度,并提供建议、洞察、问题提示,以及正在应对类似挑战的同事姓名。²

全方位沉浸式方法同样适用于变革与学习。一家跨国公司的全球人才战略及继任规划副总裁表示:“过去我们大量推行正式学习,但现在我们让支持融入工作的自然流程中,使领导者和员工能够及时获得帮助。我们正在将重点从传统职场学习转向由人工智能驱动的工具和AI辅导,根据员工的实际需求提供支持,使整个过程更加个性化和互动化。”³

让我们来思考一下,一家全球性的制药企业是如何在实施新的客户关系管理系统时摒弃了传统的变革管理策略的。相反,该企业采用多种方法帮助员工适应并学习新的工作方式,包括应用内指引、由人工智能驱动的采用助手以及行为引导。例如,当销售代表在输入数据时出现犹豫,助手便可提示下一步最佳操作,或分享一段简短的技巧视频,从而减少其离岗时间。又或者,助手注意到员工两天前曾与客户会面,便会主动询问员工是否需要将会议纪要录入系统并安排后续跟进。人工智能驱动的洞察可为每位用户量身定制学习内容和沟通方式,识别其动机所在,并帮助降低参与障碍。此外,数字学习沙箱还为员工提供了实践机会,使其能够亲身体验和尝试新系统。通过这一方式,预计95%的员工将能够完全自信地使用新系统,而无需接受任何正式培训。最终实现的是无缝的用户体验——深度融入日常工作流程,并为每位员工个性化定制。⁴

图4

工作场所中全方位沉浸式自适应体验

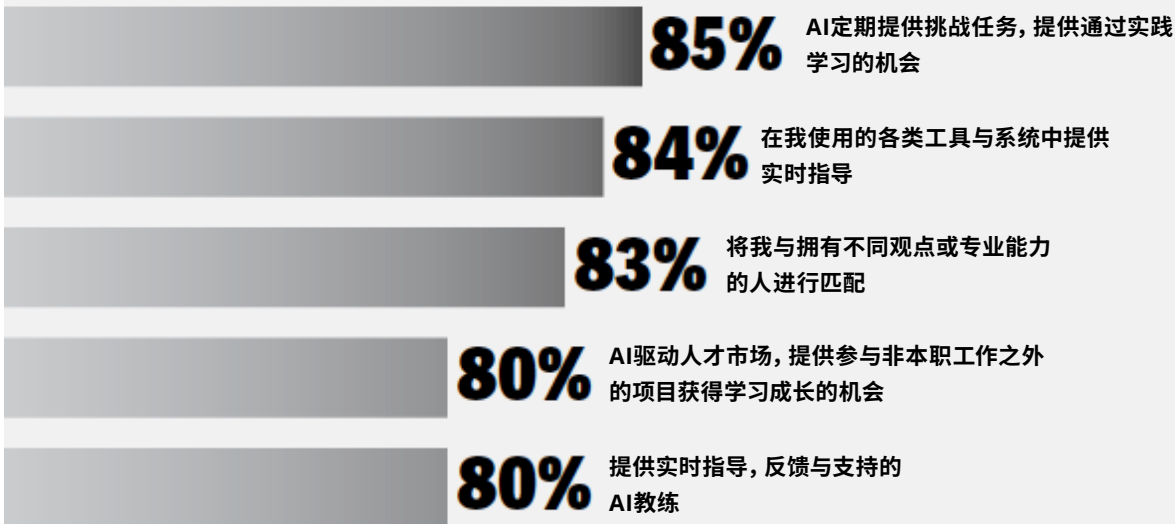


资料来源: 德勤分析

图5

员工们表示, 全方位沉浸的方法有助于他们适应并融入工作流程中

对以下问题回答“比较有帮助”、“非常有帮助”或“极其有帮助”的受访者比例: “您认为, 在应对和适应变化的过程中, 以下内容对您会有怎样的帮助?”

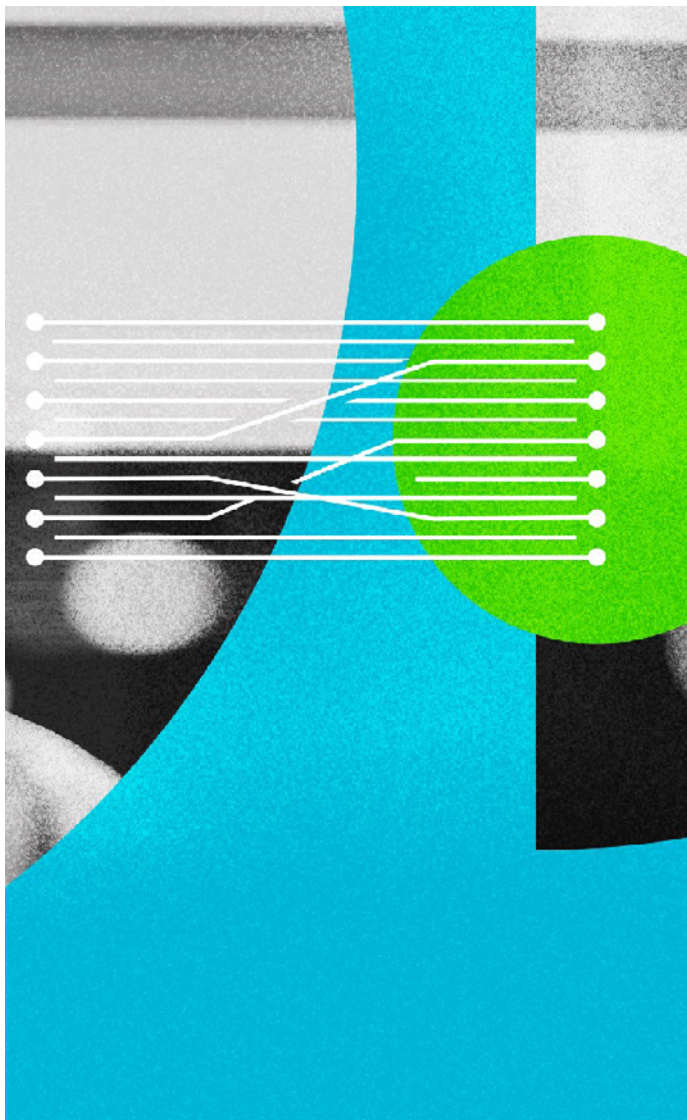


资料来源: 德勤2026年全球人力资本趋势调研

将变革与学习转向“以个体为单位”的精细化模式

传统的变革与学习方法侧重于流程、周期和模式的一致性，但却常常忽略了人的因素。这种“一刀切”的方法正逐渐过时：它在本应复杂的环境中强调同质性，未能充分考虑员工作为个体所具有的不同动机、工作方式、情绪、需求和偏好，也未顾及员工在神经科学层面上对周围事件处理方式的差异。以个体为基本单位进行情境化考量，才是实现成长与适应性的最后一公里。

如今，人工智能可以帮助缩小这一差距。借助人工智能，组织可以将他们的计划本地化和极致个性化。它可以通过以下方式，将适应能力融入到员工的日常工作中：



- 识别并影响推动绩效和增长的具体行为
- 模拟变革对特定员工群体的影响
- 提供实时的个人反馈
- 根据每位员工的变革或学习的动机量身定制方法
- 根据每位员工的个人能力调整变革与学习节奏
- 为每个人定制沟通或内容
- 将变革或学习对个人及其工作的意义情境化
- 识别并影响情绪与态度

Georgia-Pacific利用人工智能来对其新系统实施相关的变革沟通进行个性化处理。其中一种方式是通过个性化视频，只需要轻轻点击按钮即可对其进行定制内容、脚本，甚至说话者的语气和方言，从而更好地吸引每位观众。关于新系统的电子邮件则根据组织网络分析数据，由员工信任的特定人员发送。系统上线后，人工智能就会用于跟踪个人的参与情况，定制持续的沟通内容，并根据员工数据生成应用内的指引。结果如何呢？一位领导者解释道：“上线过程非常平稳，几乎完全没有任何干扰，部分原因在于员工看到和听到与自己相似的人在帮助他们，感到信任和兴奋。”⁵

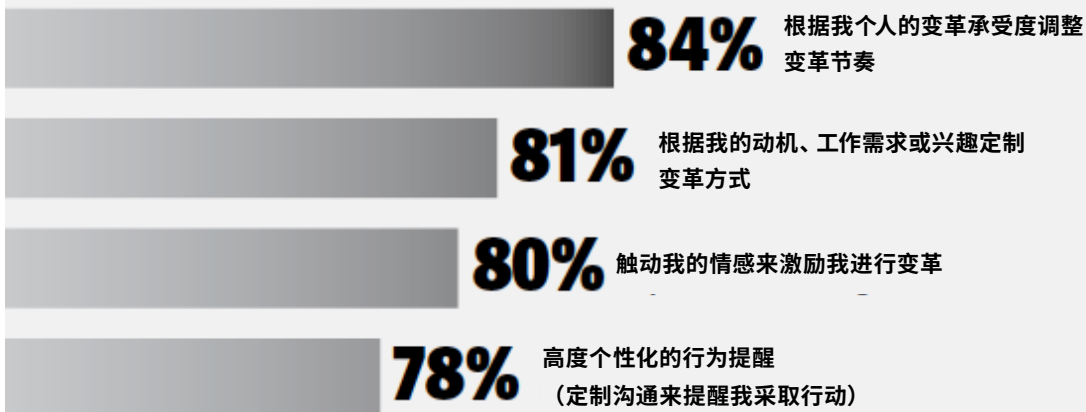
其他技术进步也使组织能够更好地将变革融入到整体环境中。例如，Plum现在提供了一款人工智能工具，能让管理者根据每个团队成员个人的敏捷性和适应能力来预测团队对新变革的反应。这样一来，管理者就能制定出个性化的变革计划。⁶ 其他人工智能系统可以识别个人的关键影响者，并让这些影响者与该个人取得联系，从而推动其共同参与变革。

员工表示，个性化将有助于他们解决在适应变革过程中遇到的一些障碍（图6）。根据我们在2026年的调研，领导者和管理者提到的最大挑战是什么？44%的受访者指出，变革似乎与个人没有直接关联或缺乏个性化。员工面临的障碍包括不了解变革与自身的关系（30%的受访者）以及缺乏应对变革的个人动力（21%）。当变革能够根据个人的工作和动机量身定制时，这两个障碍都可以得到解决。

图6

员工们表示，个性化变革将有助于他们适应

对以下问题回答“比较有帮助”、“非常有帮助”或“极其有帮助”的受访者比例：“您认为，在应对和适应变革的过程中，以下哪一项会对您有所帮助？”



资料来源：德勤2026年全球人力资本趋势调研

个性化是一种以人为本的基本理念，德勤的研究表明，这种方法能够带来回报。采取这种方法的组织，其业务和人员表现更优的可能性几乎是其他组织的三倍。⁷

建立持续的反馈循环机制

观察人们的行为、他们忽略的内容或者他们反复关注的内容，能为推动进步提供至关重要的信息。实时数据和反馈循环机制对这些努力至关重要。理解和鼓励行为是一门科学，而自然产生的反馈以及基于数据的循环能够明确指出哪些措施有效、哪些方法无效。

以一家制药企业为例，该企业从将变革视为清晰、阶段性演进的模式，转变为非线性方法，通过持续的反馈循环进行不断适应。他们不再依赖静态的关键绩效指标和按部就班的实施步骤，而是利用人工智能从员工情绪、社交媒体行为以及内部反馈机制中挖掘实时洞察。这些信息有助于针对特定员工群体制定个性化的干预措施，并可根据员工实际的工作状态和感受即时进行调整。⁸

同样，在耐克公司，数据分析被用于识别采用过程中的障碍，并据此制定有针对性的干预措施，从而帮助该公司实时响应行为信号，改善变革成效。⁹ 在日本的丰田纪念医院，一线员工可获得实时数据和反馈机制，将学习与持续改进直接与诊疗效果挂钩。¹⁰

赋能员工的感知并响应

传统的变革管理通常是自上而下的：领导者确定方向，员工则作为变革的接受者，被告知该做什么。许多学习项目也是如此。但如果员工能够借助数据和人工智能，在市场和客户信号初现时便感知并做出响应，情况会如何？这标志着一种转变——从管理变革转向赋予员工自主权，使其成为适应性变革的共同创造者和创新者，帮助实时塑造组织的发展方向。组织得以持续适应变化，员工也得以持续学习。

一位高级副总裁解释道：“尽可能让人们进行尝试，已成为具有韧性的组织的显著特征。员工需要获得许可和支持，以创造新事物、探索并适应变化。”¹¹ 员工们也表示赞同；我们2026年的调研显示，87%的员工表示提供我们称之为**数字游乐场**——即安全的数字化空间，用于实践和学习新技能——将帮助他们更好地适应变化。

当领导者设定变革目标，并依赖组织基层去实现这些目标，往往难以取得持久的效果。原因何在？因为变革既涉及工作内容的改变，也涉及工作方式的变革，而领导者往往远离日常运营，难以真正理解哪些方面需要改变。赋予员工灵活应变的权力，能够建立信任并营造积极氛围；德勤的研究表明，员工对于由雇主强制推行的变革的负面情绪的可能性，是对于自我驱动变革的两倍。

考虑人工智能如何帮助员工大规模开展验证并实时调整。沃尔玛利用人工智能赋能员工测试不同的补货和人员配置模式，以优化运营，并根据当地情况实时调整策略，因为变革往往首先从这些地方开始。¹² 在联合利华，人工智能实验室为员工提供了验证产品配方和营销策略的机会。¹³ 人工智能还可以分析工作执行情况，并实时向执行人员提出改进建议，从而形成能够根据不断变化的条件持续适应的新兴流程。

要赋能员工以适应和成长，组织需要重新思考其领导力和管理层级。例如，这可能意味着从传统的层级式管理转向由人工智能实时驱动的网络化决策模式。一家跨国科技公司就是通过鼓励员工成为“积极的转型者”来实现这一目标，他们将变化视为常态，并赋予员工相应能力来实现这一转变。让员工积极地参与塑造，而不仅仅是被动适应。这种转变要求摒弃自上而下的管理模式和僵化的层级结构，转而采用敏捷、网络化的团队模式。¹⁴

穿过不确定性的道路

在一个变化与动荡成为常态而非例外的环境中，最大的竞争优势或许恰恰来自于能够实时进行自主适应的能力。变革与学习，尤其是在当今，不会以整齐有序的阶段发生，而是充满不确定性，需要持续不断的调整。竞争优势的建立，不取决于企业以多快的速度让员工完成各类培训项目，而在于组织和员工能否被重新塑造，以实现实时的自我重构。

虽然人工智能是当今企业所面临的众多颠覆性因素之一，但它也为企业提供了重新定义自身适应方式的机会，使其从静态的应对方案转向动态的、数据驱动的模式，从而模拟人类的适应能力。组织应将重心从管控转向探索，从培训转向尝试，并更深刻地认识到：适应能力本身并非新生事物，而是深植于人类本性之中的一种生存本能，始终帮助人类应对变化与不确定性。

尾注

1. Deloitte client interview with Nicole Scoble-Williams, July 2025.
2. Deloitte client interview with Sue Cantrell, October 2025.
3. Ibid.
4. Deloitte client work.
5. Michael Park (vice president of digital innovation, Georgia-Pacific), interview with Sue Cantrell, November 2025.
6. Plum, "Adaptation: Adjusting to changes in the workplace while maintaining a positive demeanor," accessed November 2025.
7. Deloitte Consulting LLP, high-impact change research, 2025.
8. Ben Kalevitch and Ryan Heath, "AI is eating change management," Fast Company, Aug. 14, 2025.
9. Deloitte client work, 2025.
10. Toyota Times, "A look inside the giant hospital staffed entirely by Toyota employees," April 17, 2025.
11. Deloitte client interview, October 2025.
12. Kelly Stroh, "4 ways Walmart is scaling AI to unify its supply chain," Supply Chain Dive, Oct. 7, 2025.
13. Unilever, "The cutting-edge R&D driving product innovations and growth," July 23, 2024; Unilever, "New AI lab to boost innovation, technology and collaboration," Nov. 17, 2023.
14. Kathleen Hogan and Ron Carucci, "AI will kill the org chart," Fast Company, July 11, 2025.

致谢

感谢 Stefano Besana、Ben Fish、Chris Norman、Zhdan Shakirov、Meagan Lettau 和 Christina Bieniek 的专业知识，他们的真知灼见、独特视角、深入分析以及富有创意的构想，极大地丰富了我们的探索，并增强了故事的连贯性。

特别感谢 Tori Sundholm、Jessica Murphy、Julia Guttery 和 Elyse Donohue 所提供的支持与协调工作，这些帮助对完成本作品至关重要。



决策的使命： 影响深远的决策

在信任不断瓦解、技术不断进步的当下，董事会的决策会产生超出组织范围的影响。问题在于，这些决策是会促进社会发展，还是加剧社会矛盾？

Julie Duda, Sue Cantrell, Yves Van Durme, Brad Kreit, Corrie Comisso

我们正身处这样一个时代：公众对公共机构与私营企业的信任，正以前所未有的速度崩塌。

2025年爱德曼信任度调查报告显示，目前全球有61%的人在不同程度上认为，政府与企业非但没有改善民生，反而让人们的生活更加艰难，只为少数狭隘利益服务。只有36%的人相信下一代的生活会更好。¹在组织内部，信任也正在动摇：惠普2025年全球工作关系指数对14个国家的员工展开调研，结果显示，仅有16%的知识型员工信任其高层领导者能为员工做出正确的决策，这一比例在一年内下降了超过十个百分点。²

甚至连一些基本的社会叙事也在瓦解：《华尔街日报》最近的一项民意调查显示，70%的美

国人认为，“美国梦”——即努力工作必然带来社会阶层上升的观念——根本从未真实存在过。³

这些统计数据表明，人、机构与工作之间的关系正承受着压力。它们也可能暗示着更深层次的问题：如今，领导者、组织和董事会的决策所产生的影响早已穿透企业围墙。商业决策与社会后果之间的边界日益模糊，重大决策不再只影响财报，更深刻地影响着社区、机构、家庭，乃至整个社会信任的根基。

在信任不断流失、规则不断变化的当下，领导者和董事会面临着一个重要的问题：无论是有意为之还是顺其自然，他们正在为受其组织影响的人们构建一个怎样的未来？

董事会的职责范围不断扩大

在2026年全球人力资本趋势报告的引言部分，我们阐述了组织正在经历的转变：从应对员工与组织之间关系中的矛盾（这一点在[我们的2025年报告](#)中有所探讨）转向关键转折点——即在那些时刻，不采取行动已不再是一个可行的选择。

上述统计数据表明，领导者和董事会正迅速接近这一转折点。那些超越传统治理模式和底线监督范畴，转而考虑更广泛影响的董事会，能够重塑自身组织乃至周边生态系统。然而，那些忽视更广泛影响的组织所面临的风险远不止声誉受损，它们还可能面临切实的法律、财务和战略后果，更重要的是，可能造成伤害。

正因如此，[人类可持续性](#)——即一个组织为人类自身创造价值的程度——如今变得至关重要。人类可持续性并不仅仅关乎员工的福祉或工作效率，而还关乎个人在离开工作岗位后是否能获得更强的技能和就业能力、更健康的身体状态，以及更强烈的归属感和使命感。它关乎的是组织是否能促进人类的全面发展。

传统上，董事会关注战略与愿景、领导力与人才、财务绩效、风险与合规、治理与法律监督以及利益相关方的参与情况。这些职责仍然至关重要。从历史来看，董事会的决策一直以保护组织及其财务利益相关者的利益为导向。但如今，董事会必须高度意识到，他们所作的任何决策都可能对更广泛的社会成果产生影响，例如：

- **人的幸福与健康：**人们的心理健康、身体健康和社会健康状况，包括幸福感、目标感以及从事有意义的工作；工作是丰富了他们的生活还是削弱了生活质量；社区是获得了意义与联结，还是面临压力与孤立
- **劳动力市场健康度：**当面临阻碍技能发挥和可信赖的就业实践方面的障碍时，劳动力能否持续增长并适应变化，或分化为具备适当能力与缺乏能力的群体，这一切都受到技术是否能缩小还是扩大机会差距的影响
- **真实与信任：**组织所保持的透明度、其数据的完整性以及员工对数据的访问权限，以及公众对领导者和算法所传递信息的信任程度
- **整体经济健康度：**经济的整体状态和表现，以及企业是否通过普惠繁荣和财务安全促进可持续的经济增长

今年的每项人力资本趋势都指出了领导者能够影响组织成果的关键转折点。在此，我们转向另一个问题：这些决策如何影响更广泛的社会成果，以及这些社会成果又将如何反过来影响企业。这些影响可能是细微的，也可能是深远的。下面，我们将探讨每项趋势所引发的问题，这些问题将决定组织的选择是促进社会发展，还是加剧社会紧张？

接下来的抉择：当今的选择如何塑造未来

纵观今年的各项趋势，董事会所面临的决策可能产生超越组织范围的影响。如今做出的每一个选择——无论大小——都可能累积形成截然不同的未来。针对每项趋势，我们都明确了两个核心问题：一个是当前大多数董事会更关注的、与业务直接相关的紧迫问题，另一个是着眼于组织内外潜在深远影响的长期考量。

从平替走向共生：正确处理人与机器的关系

紧迫问题：我们如何实现人工智能投资的回报？

长期考量：如果不积极、有意识地设计人机交互，组织可能会逐渐丧失同理心、对细微差异的感知力以及对情境的把握能力。而当组织能够构建健康的人机关系时，这种协作便能成为力量的倍增器，既深化创新，又能在工作中维护人类体验的尊严。

是真相还是虚构：人工智能重塑人与工作的边界

紧迫问题：我们如何保护数据，防止系统遭受入侵？

长期考量：合成数据和算法操控可能导致战略决策错误、顶尖人才流失，以及利益相关者的信心被削弱。在大规模应用的情况下，这些裂痕可能蔓延至市场和机构，引发一场关于真相受到质疑的危机。强有力的数据治理能够推动透明度、准确性和问责制，从而维护机构合法性、市场效率，以及人类与算法决策者共同基于的事实基础开展工作的能力。

是辅助还是主导：人工智能与未来人类的决策

紧迫问题：我们是否明确界定了人工智能决策的责任归属？

长期考量：机器在缺乏监管的情况下自主决策，会放大原本就不完善的决策过程，还可能破坏公众信任。然而，通过审慎的治理和伦理监督，人工智能可以拓展人类的能力，在不放弃人类能动性的前提下，实现更快速、更一致且数据更丰富的决策。

是安全还是恐惧：应对人工智能带来的文化债务

紧迫问题：我们的组织拥有利于其蓬勃发展的文化吗？

长期考量：无论我们是否有意为之，人工智能都将影响我们的文化。由技术主导、毫无意图的文化会变得空洞，削弱归属感、创造力和幸福感。然而，若加以有意识的引导，人工智能和数字工具可以增强连接与包容性，从而加强组织和社区的社会纽带。

是减法还是加法：架构能力与生产力的协同优势

紧迫问题：我们是否确信组织具备实现战略目标所需的人才、基础设施和运营能力？

长期考量：未能将能力与有意义的战略优势相结合的组织，可能会沦为快速追随者——行动迅速却缺乏目标。人才会失去动力，感到迷茫，不平等加剧，速度取代了实质。但当速度与目标、信任以及强大的人类能力有意识地结合时，组织便能构建韧性，实现共享繁荣而非单方面攫取利益。

组织的进化：传统的组织功能是否已经过时

紧迫问题：我们的职能设计是否既能满足业务需求和节奏，又能以更低的成本实现交付？

长期考量：如果企业职能边界日益模糊、角色演变缺乏系统性设计，组织可能会陷入官僚化混乱，并失去支撑质量与信任的核心专业能力。相比之下，有意识的演进能够帮助各专业领域释放新的机遇，同时继续承担其专业权威与信誉守护者的角色，确保组织发展进程始终以智慧、诚信和公众信任为指引。



人类的成长：在瞬息万变中保持与时俱进

紧迫问题：我们是否具备在快速变化的环境中竞争和适应所需的领导力、人才储备和员工能力？

长期考量：如果员工队伍不能随着环境变化而不断演进，组织可能面临技能差距扩大、生产力停滞不前，而员工则可能面临日益加剧的社会与经济排斥。被抛在后面的员工可能面临长期边缘化的风险，引发社会不安，并加剧数字技术熟练者与缺乏机会者之间的分裂。致力于持续再学习和激发求知欲的组织，将打造出更具创造力和韧性的团队——与技术共同成长，而非被技术所取代。

立足当下，着眼长远

今年各项趋势背后凸显出两个根本性问题，这些问题很可能在今后多年内持续影响着未来的工作形态。

- 价值和机会将在个人与组织之间如何分配？
- 我们人类的核心优势是什么？哪些能力是人类独有的，我们将如何保持并提升这些特质？

回答这些问题需要时间。但董事会可以现在就开始着手准备，重新审视现有的架构、期望目标和工作流程，以帮助确保当前做出的决策与他们期望创造的未来保持一致。

此外，董事会可以作出一些承诺，以帮助弥合他们所期望的未来与当下所做决策之间的差距——这些承诺将治理植根于人类可持续发展和负责任的进步之中。

- **确保高管团队拥有应对每项趋势中所提出紧迫问题所需的各项条件。**这意味着不仅要清晰地将问题呈现出来，更要通过提供清晰的指导、资源、决策权限以及跨职能支持，真正赋能领导者解决问题。
- **积极关注长期考量，并将其作为所有决策的指导视角。**在董事会讨论中，持续探讨人类优势、问责机制、信任建设及社会影响等议题，确保在评估短期成果的同时，充分考虑其长期影响。
- **通过联盟、社区伙伴关系、教育合作以及与公共部门的协作，将影响力扩展到组织边界之外。**组织决策带来的连锁效应不可避免；而协作则能帮助确保这些连锁反应推动社会向前发展。

守护一个更人性化的未来

人工智能等技术将持续演进，但它们仅仅是故事的一部分。未来的走向或许并非由我们采用的技术决定，而是取决于我们在面对未来决策时所展现的判断力、价值观和勇气。随着董事会日益承担起更具影响力的角色，现在正是提出更深刻问题、拓宽视野，并做出既有利于组织绩效又兼顾人类可持续发展的决策之时。

人类的核心优势依然是真实且不可替代的。现在的问题是，领导者是否会利用这一优势，去塑造一个提升人类价值、强化组织力量并重建信任的未来。而这项工作，始于我们今天所做出的选择。

尾注

1. Edelman, "2025 Edelman Trust Barometer," accessed Oct. 30, 2025.
2. HP, "2025 Work Relationship Index," 2025.
3. leads to economic gains, WSJ-NORC poll finds," The Wall Street Journal, Sept. 1, 2025.

致谢

感谢 Jennifer Steinman、Elizabeth Faber、Emma Codd 和 Bec Worthington 所贡献的专业知识、见解和观点。

特别感谢 Catherine Gergen 在本章节创作过程中的深入参与和贡献。

关于作者

Stefano Besana

sbesana@deloitte.it

Stefano Besana 是德勤组织与人力资本转型实践部门的合伙人，专注于通过人工智能、人机协同以及数字创新来重新定义工作未来。他为全球各类组织提供有关人力资本转型、组织设计和变革方面的咨询服务。Besana拥有积极创新网络学博士学位，并著有多部关于技术对心理影响以及工作未来发展的书籍。

Maya Bodan

mabodan@deloitte.com

Maya Bodan 是德勤人力资本的常务总监。她拥有超过 17 年领导大规模变革中人员相关工作的经验，通过灵活的架构和人才策略帮助客户为未来的工作模式做好准备。Bodan在运营模式和组织设计、劳动力转型、人才管理和变革管理方面都有丰富经验。她担任人力资本技术领域负责人。

Sue Cantrell

scantrell@deloitte.com

Sue Cantrell 是德勤人力资本领域的权威专家，也是未来工作领域的资深专家。她参与了哈佛商业出版社的《Workforce of One》一书的合著，其研究成果曾在《哈佛商业评论》、《华尔街日报》和《斯隆管理评论》上发表。Cantrell拥有超过 25 年的工作经验，她为各组织提供有关数字化转型、劳动力转型和创新方面的咨询服务。

Corrie Commisso

ccommisso@deloitte.com

Corrie Commisso 是Deloitte Insights的高级编辑，负责制定有关工作未来发展的内容策略。她是一名作家、编辑和创意总监，在为尖端客户和商业品牌提供创意解决方案方面拥有逾25年的经验。Commisso拥有新闻学本科和图书馆与信息科学硕士学位——这两项学位的融合为她提供了讲述深入浅出、引人入胜的故事的能力。

Allyson Dake

adake@deloitte.com

Allyson Dake 是Deloitte Consulting LLP人力资本业务部门的常务总监，同时担任战略与技术变革业务的美国市场产品负责人。她领导着一个致力于帮助组织实现借助人工智能实现可持续采用、从而提高投资回报率并带来可衡量的业务成果的业务团队。Dake拥有超过 20 年的全球咨询经验，为高管们提供领导一致性、利益相关者参与、人才和劳动力战略、变革管理以及采用分析等方面的建议。

Chloe Domergue

cdomergue@deloitte.com

Chloe Domergue 是德勤人力资本实践的负责人，拥有超过15年的全球生命科学客户咨询经验。她与客户合作，简化复杂的人才和组织挑战，创建实际步骤以实现深思熟虑的行动。她的核心专长包括人才战略、文化转型和领导力协调。她还是康奈尔理工学院的客座讲师。

Julie Duda

jduda@deloitte.com

Julie Duda 是Deloitte Consulting LLP的副总裁，拥有超过 20 年的人力资源工作经验。她最初在企业人才管理领域开启职业生涯，如今则凭借基于研究的见解以及跨行业经验为人力资源主管提供指导。她目前负责与诸如整体薪酬、绩效管理、企业文化、归属感以及员工体验等主题相关的研究和调研工作。

Jason Flynn

jasflynn@deloitte.com

Jason Flynn 是德勤美国劳动力转型业务部门的主管，也是德勤咨询全球整体薪酬业务领域的负责人。他拥有 30 年的工作经验，致力于帮助各类组织在全球范围内设计和管理整体薪酬及人才计划。Flynn的工作内容包括人才和薪酬策略，以及为公司提供在并购、重组、降低成本及其他重大转型过程中的咨询服务。

Stephen Harrington

stharrington@deloitte.ca

Stephen Harrington 是德勤全球劳动力战略负责人，也是在未来工作方面备受认可的作家和演讲者。他拥有超过 20 年的咨询经验，负责推动员工队伍的变革，以提升企业业绩，同时增强企业使命和影响力。Harrington与各组织合作，通过创新的人才和学习策略来构建竞争优势，他在员工队伍和领导力领域拥有深厚的专业知识。

Russell Klosk

ruklosk@deloitte.com

Russell Klosk是德勤人力资本业务部门的常务总监，拥有 33 年的工作经验——其中包括 10 年在企业中担任人力资源主管的履历。他负责人力规划业务以及金融服务业集团内的人力资本人工智能能力。

他帮助客户评估、管理和优化员工队伍的能力，以实现业务目标；指导战略性员工计划的设计、实施和执行，使组织能够为人才战略做好未来准备，并在自动化、人工智能、地点策略和劳动力构成等方面做出明智的投资决策。他的工作包括评估现有计划、制定战略、进行数据分析、提供技术支持，并建立能够支持基于证据的人才决策的交付模式。

Brad Kreit

bkreit@deloitte.com

Brad Kreit 是德勤综合研究中心的高级经理，他在该部门负责研究未来工作的发展趋势。在此之前，他曾担任前瞻性策略专家，帮助各类组织理解长期趋势。

David Mallon

dmallon@deloitte.com

David Mallon 是德勤咨询的研究主管以及美国人力资本领域的首席未来学家。他拥有超过 25 年的工作经验，致力于帮助各类组织重新设计工作模式、员工队伍以及工作环境，以推动人力和业务方面的成果。作为德勤“人力 - 机器 - 人类”理念背后的领军人物，Mallon 领导着“洞察力转化为行动”项目——这是德勤的人力资本决策智能能力，并且他还担任“资本H”播客的联合主持人。

Kevin Moss

kevinmoss@deloitte.com

Kevin Moss 是德勤人力资本业务部门的常务总监，专注于劳动力转型。他领导劳动力规划实践，专注于根据客户当前和未来需求推动劳动力计划的设计和运行。这包括劳动力规划、人才获取、人才市场、学习、领导力、职业流动性、绩效管理、奖励以及多样性、公平和包容的整合。

Shannon Poynton

shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton 是德勤咨询人力资本咨询部门的高级经理，在设计和执行组织、人才、领导力和变革计划以提高业务绩效方面拥有丰富的经验。她为企业领导者提供战略建议，帮助他们留住关键人才、吸引员工参与，并通过人与技术的创新组合重新构想工作。Poynton 经常就人才和劳动力趋势发表演讲。

Ishani Purohit

ipurohit@deloitte.com

Ishani Purohit 是德勤人力资本实践部门的一名经理，专注于利用人工智能实现变革以及提升组织效能。她帮助客户应对复杂的转型过程，通过整合组织设计、变革管理、学习和领导力等要素，推动变革的实施并取得持续成效。她拥有 10 年服务生命科学、联邦卫生和消费者组织的经验，曾领导团队制定目标运营模式、设计并实施变革和学习项目，并培养领导能力，以实现新的工作方式。

Ashley Reichheld

areichheld@deloitte.com

Ashley Reichheld 致力于帮助各组织释放信任这一其最大的竞争优势。她创立了“信任标识”这一创新方法，用于衡量和预测客户、员工以及合作伙伴之间的信任程度，并与人合著了《The Four Factors of Trust》一书，该书成为《华尔街日报》的畅销书。她的作品曾在《哈佛商业评论》、《彭博电视台》和《麻省理工学院斯隆管理评论》上发表，并且她还曾在《财富》最具影响力女性大会上发表演讲。

Victor Reyes

vreyes@deloitte.com

Victor Reyes 是德勤人力资本业务部门的常务总监，他致力于协助企业重新构想人才战略和人力资源能力，以推动交付业务产出并增强人才体验。他拥有超过 25 年的咨询经验，曾领导过各行业的人才战略、人力资源技术、共享服务、外包以及劳动力分析项目，包括担任工业产品和建筑行业的人力资本负责人。

Nicole Scoble-Williams

nscoble-williams@tohmatu.co.jp

Nicole Scoble-Williams 是德勤的全球工作未来事务负责人，同时也是 Deloitte Tohmatsu LLC 的合伙人。她拥有超过 30 年的国际工作经验，涵盖信息技术、战略规划、人力资本以及并购等领域。她与董事会、高管、政府和民间社会合作，以在人工智能时代重新构想工作模式。她的工作重点在于设计可信赖、富有创造力的人机协同系统，以释放创新、影响和人类潜能，从而实现可持续的工作未来。

Mat Stevens

mastevens@deloitte.com

Matt Stevens 是德勤人力绩效与培训业务的市场负责人，专注于在各行业培养人才，他在医疗保健和生命科学领域拥有丰富的经验。他负责制定学习策略和组织设计，包括领导力发展、技能策略以及将学习与业务绩效相联系。他的专长涵盖学习技术、治理和运营效率等方面，他的工作帮助多家《财富》200 强企业获得了顶级的学习奖项。

Yves Van Durme

yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme 是比利时德勤咨询的合伙人，专长于文化转型、领导力以及组织发展以及数据驱动的人才战略。他拥有超过 20 年的工作经验，曾为欧洲、日本和美国的跨国组织领导人力项目。凭借其在高绩效管理方面的执教经验，他在领导力和组织效能方面带来了独特的见解。

Jeroen Van Eeghem

jvaneeghem@deloitte.com

Jeroen Van Eeghem 是德勤比利时“员工队伍转型”业务部门的高级总监，拥有超过 20 年的企业培训经验。他拥有数字学习和学习体验设计方面的背景，目前专注于数据驱动型学习和员工队伍转型工作，并且是德勤欧洲、中东和非洲地区数字学习卓越中心的联合负责人。

中国联系人

颜蓉

德勤中国人力资本咨询事业群主管合伙人
德勤亚太组织与人才转型咨询主管合伙人
电子邮件: ramonayan@deloittecn.com.cn

衷海

德勤中国咨询业务合伙人
电子邮件: alexzhong@deloittecn.com.cn

沈莹

德勤中国咨询业务合伙人
电子邮件: sashum@deloitte.com.hk

秦芹

德勤中国咨询业务合伙人
电子邮件: qqin@deloittecn.com.cn

刘斌

德勤中国咨询业务合伙人
电子邮件: bennyliu@deloittecn.com.cn

朱佳怡

德勤中国咨询业务合伙人
电子邮件: jy Zhu@deloittecn.com.cn

研究方法

德勤2026年全球人力资本趋势项目与牛津经济研究院合作，对来自15个国家、涵盖多个行业和领域的3000多位企业及人力资源主管进行了调研。除了为《2026年全球人力资本趋势》报告提供基础数据的广泛全球调研之外，德勤还通过对6000名员工、经理和高管的调研来补充其研究内容，以找出领导层和管理层的看法与员工实际情况之间的可能差距。调研数据还得到了来自当今一些领先组织的50多位高管和专家的访谈的补充。这些见解帮助塑造了本报告中的趋势。

致谢

作者团队衷心感谢 Karen Pastakia、Kate Sweeney、Simona Spelman、Bill Briggs 和 Nitin Mittal 在本项目全过程中的时间投入、宝贵意见以及持续协作。

特别感谢 Catherine Gergen 提供的可靠研究支持以及在撰写引言过程中的协调工作。

特别感谢 Ishani Purohit 和 Olivia Rueger 在过去一年中以出色的项目管理统筹了本报告各个环节，从初期规划到最终成稿，确保团队目标一致、进展顺利、执行顺畅。作者团队还要感谢 Marissa Copeland 和 Anya Jaffer 在市场营销方面的领导作用与创意指导，显著提升了本报告的定位、品质与影响力。

感谢REM团队 —— Matt Deruntz、Maria Neira、Qiaoli Wang、Manshrey Grover、Nirupam Datta、Charu Ratnu、Santhosh Naidu、Derek Taylor、Marcella Hines、Parag Zalpuri、Chris Tomke和Luly Castillero —— 他们坚定的支持以及幕后的工作，推动项目从初稿到交付的顺利执行。同时感谢Deloitte Insights团队 —— Corrie Commisso、Hannah Bachman、Annalyn Kurtz、Alexis Werbeck、Jim Slatton、Govindh Raj和Molly Piersol，以及数据可视化团队，他们以严谨的编辑标准、出色的故事叙述能力和清晰的视觉呈现，使报告的叙事更加鲜明，让洞察更具生命力。

特别感谢参与此次美国-印度调研的团队成员 —— Dheeraj “DJ” Sharma、Urja Yashpal Singh、Shikha Warikoo、Vikas Arora、Shivani Maheshwari、Somya Bhardwaj、Vaibhav Jain、Shruti Garg、Nabamita Chakraborty、Nigel Lima Pereira、Hardika Sawhney、Disha Padmanabha、Koyel Sen、Ankita Mehar、Nitya Ganeshan Iyer、Janessa Karra 和 Lipika Binani —— 是他们完成了调研执行与分析工作，从而夯实了报告的证据基础，并为我们提供了具有关键见解的丰富内容。

感谢全球人力资本执行团队 —— Kate Sweeney、Kate Morican、Amanda Flouch、Nathalie Vandaele、Jodi Baker Calamai、Dheeraj Sharma、Franz Gilbert、Karen Pastakia、Simona Spelman、Yasushi Muranaka、Tom Alstein、Sebastian Pfeifle、John Brownridge、Kurt Proctor-Parker、Pat Shannon、Andrew Potts、Dahlia Katz、Ava Damri、Kelly Nelson、Joan Pere Salom、Gerhard Botha 和 Stuart Scotis —— 为本报告的全球推广所提供的赞助与支持。他们提供的战略指导、深刻见解与多元视角，有助于进一步完善报告的叙事逻辑，提升分析的深度与思考的缜密性。

作者们还诚挚感谢那些慷慨分享自己时间和经验、接受本报告访谈的客户。他们坦率的见解和观点丰富了我们的研究，使深入的分析扎根于现实世界的真实情况，并增强了研究发现的相关性和实用性。特别感谢以下人士： AstraZeneca 人才情报全球总监 Lara Martinez Gonzalez； Adidas 执行董事会成员（全球人力资源、人员与文化）Michelle Robertson； Adobe公司组织与人力战略高级经理Emily Bacon； 前Atlassian组织效能总监Zac Parris； AXA 执行董事兼首席人力资源官Taeko Kawano； Bechtel首席人力资源官Justin Zaccaria； Creative Artists Agency (CAA) 首席人力官Matt Schuyler； Cisco人力副总裁Megan Bazan； Coca-Cola全球人才战略与继任副总裁Charlotte Wolf Tarfa； Georgia-Pacific变革领导力总监Melissa Collier； Google人力运营总监Elise Bathurst； Gordon Food Service美国人力资源高级总监Courtney Gilliland； Hewlett Packard Enterprise战略人力规划与人力分析高级总监Lindsey Taylor； Highmark Health企业人力资源高级副总裁Marcia Oglen； Ihp Analytics创始人兼首席技术官Jon Pitts； MetLife Japan首席人力资源官Reiko Mukai； Novartis Japan公司董事兼人力与组织负责人Charlotte Simpson； Sony Interactive Entertainment人力与场所战略及运营高级副总裁Heather Neville； Synopsys首席人力官Jill Larsen； Telstra员工体验与能力执行官Niki Rose； Terumo Corporation全球首席人力资源官Tomoko Adachi； 以及Walmart International高级副总裁兼首席人力官Michael Ehret。



注册订阅Deloitte Insights最新资讯：www.deloitte.com/insights

Deloitte Insights团队

编者： Corrie Commisso、Hannah Bachman、Pubali Dey、Cintia Cheong、Anu Augustine、Stacy Wagner-Kinnear

创意： Molly Piersol、Alexis Werbeck、Jim Slatton、Govindh Raj、Guido Agüero Gonzalez、Sylvia Chang

制作： Atira Anderson、Maria Martin Cirujano

封面插画设计： Alexis Werbeck

关于 Deloitte Insights

Deloitte Insights发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共部门和非政府组织提供专业见解。我们的目标是通过调研工作，利用德勤专业服务机构上下的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管和政府领导人所关注的广泛议题进行更深入地探讨。

Deloitte Insights是 Deloitte Development LLC 旗下出版商。

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般信息，任何德勤有限公司、其成员或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（德勤）泛指一家或多家德勤有限公司，及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤是指美国的一家或多家 DTTL 成员所、其在美国以“德勤”名义运营的相关实体及其各关联机构。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅 www.deloitte.com/about 以了解更多有关德勤全球成员所网络的信息。

© 2026 Deloitte Development LLC 版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所
CQ-011CN-26