



AI 赋能人力资源管理

找到企业内第一块AI“试验田”

AI Empowering Human Resource Management:
Finding the First AI Pilot Project Within Your Enterprise

调研主办方



联合主办方

FESCO · Adecco

外企德科



CHIEF ADVISOR

首席顾问



雷大伟

数字生态事业部总经理
北京外企德科人力资源服务上海有限公司

ADVISOR GROUP

专家顾问

特别鸣谢，感谢以下调研团顾问成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。排名不分先后。



吴涛

人事共享中心负责人
绿城中国控股有限公司
《进化：AI 时代 HR 的价值突围》作者



蒋越玥

创新与数字化方案售前中心总监
北京外企德科人力资源服务上海有限公司



赵鑫

招聘经理
敏实集团



罗安妮

中国电信 AI+ 学习产品总监
中国电信集团有限公司



李志尧

人资共享中心总监
上海电气



薛扬

人力资源共享中心负责人
一汽 - 大众汽车有限公司

SPECIAL GUIDANCE

特别指导



宋菲菲

副总经理
北京国际人力资本集团股份有限公司
党委书记、董事长、总经理
北京外企德科人力资源服务上海有限公司

AUTHOR

作者



方麻迪 MAY FANG may.fang@hrecchina.org

方麻迪女士现任人力资源智享会调研主管 (Survey Leader, Research and Survey) 一职，具有近 10 年人力资源领域的调研经验。曾负责撰写的调研报告有：中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、中国人力资源共享服务中心调研报告、人力资源三支柱转型后的演进与重塑、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、解码敏捷团队一小团队作战助力业务创新……所负责过的调研项目覆盖人力资源管理的各个模块。

目录CONTENTS

01

开篇： 人力资源将成为 AI 技术落地的高潜力赛道

- 本次调研内容提要

07

参调样本

- 行业分布
- 企业规模分布
- 企业性质分布

10

技术发展趋势： AI 为重塑人力资源管理提供了哪些新可能性

- 从世界范围看，AI 技术发展有哪些新趋势
- 从中国本土看，AI 技术发展有哪些新趋势

13

企业应用现状： AI 正在如何重塑 HR？

- 企业 AI 技术战略布局情况
- 人力资源领域 AI 技术布局情况
- 人力资源 AI 技术应用成熟度
- 人力资源领域 AI 技术相关资源投入情况
- 人力资源领域 AI 技术应用产出情况

目录CONTENTS

24

AI+HR 典型场景深度解析

- 场景应用分布情况
- 先行场景解析
 - ▶ 招聘与配置：从“大海捞针”到“精准垂钓”
 - ▶ 培训与开发：轻管理 + 优成长，打造人才“加速器”
 - ▶ 员工体验提升：HR 效能跃迁，激活职场“心动力”
- 高潜场景解析
 - ▶ 绩效管理：更合理科学定目标，灵活调节奏
 - ▶ 数据应用及综合分析：数据洪流中的光速解码

69

建议与总结

——如何选择企业内第一片“AI 试验田”

- 为什么聚焦讨论企业内第一片“AI 试验田”
- 如何选择“试验田”

73

尾声：从“试验田”到“生态林”，我们如何展望 AI 技术在人力资源领域的未来应用

开篇：人力资源将成为 AI技术落地的高潜力赛道



人工智能技术正以前所未有的速度和广度重塑全球产业格局。2024-2025 年，随着生成式 AI 多模态融合的深化、智能代理的规模化普及以及国产大模型的崛起，AI 技术正从“科技图腾”加速蜕变为支撑各行业发展的“数字基础设施”。这一变革浪潮为人力资源领域带来了前所未有的机遇——通过深度整合 AI 技术，不仅能够重构传统工作流程、大幅提升运营效率，更能推动人力资源从业者从基础事务执行者向战略决策赋能者的角色跃迁。

然而，理想与现实之间仍存在显著差距。我们的调研揭示了一个耐人寻味的现象：

尽管企业对 AI 应用展现出强烈的意愿，但实践成熟度却普遍偏低，呈现出“高期望、低落地”的割裂状态。

这种矛盾现状促使我们思考：如何突破 AI 在人力资源领域应用的瓶颈？基于对市场现状的深入分析和过往研究成果的系统梳理，本次研究旨在为这一关键问题提供切实可行的解决方案。



本次调研内容提要

技术发展趋势：AI 为重塑人力资源管理提供了哪些新可能性

★ 从世界范围看，AI 技术发展有哪些新趋势

01



AI 变得更多模态、更“全能”，为实现更智能、拟真的员工服务功能提供了可能性：

- AI 技术不仅能处理文字，还能同时理解图片、语音甚至视频，其与人类的互动更为拟真、全面，从而让员工体验更自然高效。

02



AI 助手（智能体）从“工具”角色转为“协作者”角色，为企业在组织内设置“虚拟员工”、重塑用工策略夯实了技术基础：

- AI 不再只是完成某个简单的小任务。新一代的 AI 助手能像“虚拟员工”一样，自主完成更复杂的端到端流程，这将重塑企业未来的用工策略。

03



AI 变得更“轻便”与“高效”，使得企业能用较低成本与门槛实现人力资源全场景部署：

- 同样的性能表现之下，AI 模型变得更快、更省资源。在各种设备上部署 AI 技术的难度降低，训练和使用 AI 的成本也在大幅降低。越来越多企业能更容易地在人力资源各个场景中部署 AI 工具。

04



人形机器人技术（具身智能）快速发展，并深度嵌入企业现有工作流程、生产流程之中，这将助推人力资源从业者重新设计人机协作模式：

- 人形机器人领域取得技术突破，人力资源从业者或将需要重新设计工作场所、岗位要求、能力培训方式以适应新的人机协作模式，并搭配制定严格的机器人操作安全规范和伦理准则。

★ 从中国本土看，AI 技术发展有哪些新趋势

01



中国 AI 技术正从“技术图腾”快速转变为“基础设施”，HR 部门效率的普遍提升指日可待：

- AI 服务将深度融入员工日常使用的办公软件、内部 APP 甚至微信小程序，任何人用手机就能体验到智能服务，HR 部门效率将迎来普遍提升。

02



AI 核心技术的自主可控性大幅度增强，这使得员工数据和信息的管理更合规、更安全：

- 使用国产 AI 平台处理敏感的员工数据风险更低、更符合中国法规要求，让 HR 在数字化进程中能够更安心。

03



中国 AI 创新正从软件开发走向智能硬件开发，这为人力资源场景的 AI 应用更有沉浸感提供了技术条件：

- AI 眼镜、陪伴机器人等设备进入人们的生活和工作场景。这为企业探索利用 AR/VR 眼镜进行沉浸式安全培训、设备操作演练或跨文化沟通模拟提供技术基础。

04



中国 AI 生态本土化，HR 能够选择更多优秀国产 AI 服务商：

- 本土模型加速崛起，HR 在选型时，面对的不再是单一国外巨头，而是众多深耕中国场景、解决本土问题的优秀国产 AI 服务商。

企业应用现状：AI 正在如何重塑 HR？

★ 企业 AI 技术战略布局情况

★ 人力资源领域 AI 技术相关资源投入情况

★ 人力资源领域 AI 技术布局情况

★ 人力资源领域 AI 技术应用产出情况

★ 人力资源 AI 技术应用成熟度

01

- AI 从“技术选项”升级为“战略刚需”；企业规模越大，AI 技术应用的战略紧迫性越强。规模型企业需开始重视 AI 技术应用的战略价值，尽早从业务层面、组织层面做好布局工作。



02



- AI 技术在人力资源领域的应用已具“广度”，但“深度”仍不足，企业尚处于“AI 尝鲜”阶段。未来企业 AI 投入仍不断增加，有望进入“广度扩散”与“深度攻坚”并行期。

03

- AI 收益量化虽难，但 AI 技术的应用效果与收益已经得到企业的广泛认可。随着企业 AI 技术应用成熟度、体系化程度的提升，AI 收益将进一步从“效果感知”阶段转向“价值量化”阶段。



04



- 当前企业在 AI 上的投入两极分化，不同组织的 AI 动能存在较大差异。伴随技术成本持续下降与应用门槛降低，差距有望逐步弥合。未来 AI 技术将更为广泛普及渗透，成为支撑各类组织运营与决策的基础能力。

AI+HR 典型场景深度解析

★ 场景应用分布情况

★ 先行场景解析

★ “高潜”场景解析



场景分类	场景	关键洞察	企业案例与洞察
先行场景	招聘与配置	● 高需求、强痛点、可量化的特性驱动招聘模块成为 AI 应用先行场景。能否破局数据基础建设问题,将决定 AI 是否能从“单点工具”升级为“招聘战略中枢”。	敏实集团 丹纳赫 绿城中国
	培训与开发	● 标准化程度高、工作流具有高度结构化特征是该场景中 AI 技术普及率高的主要原因。课程设计、试题生成、课程推荐是 AI 技术渗透率最高的环节。	中国电信
	员工体验提升	● 影响面广泛、员工感知收益大是员工体验场景与 AI 技术结合度较高的主要原因,其应用收益集中在效率与体验提升方面。其中,政策智能问答成为最高频应用环节。	一汽 - 大众 上海电气 绿城中国
高潜场景	绩效管理	● 绩效管理场景中,企业普遍更倾向于在目标管理环节应用 AI 技术。AI 技术将助推企业的绩效管理流程向数据驱动、实时优化、定制化赋能转型。	某多元化集团 A
	数据应用及综合分析	● 人力资源数据分析是 AI 技术最具变革潜力的应用场景之一,数据是 AI 发挥高阶价值的前置条件,也是 HR 智能化能力的关键分水岭。其核心价值在于,将分散、异构的 HR 数据转化为可解释、可复用的战略洞察,支撑人才决策的科学化与前置化,并通过 AI 问数等自然交互方式,实现对管理者与 HR 用户的高效触达。	绿城中国

建议与总结——如何选择企业内第一片“AI 试验田”

★ 为什么聚焦讨论企业内第一片“AI 试验田”

★ 如何选择“试验田”

01



- 聚焦“AI 试验田”的原因：AI 应用仍处初级阶段，需通过“试验田”破局。

02



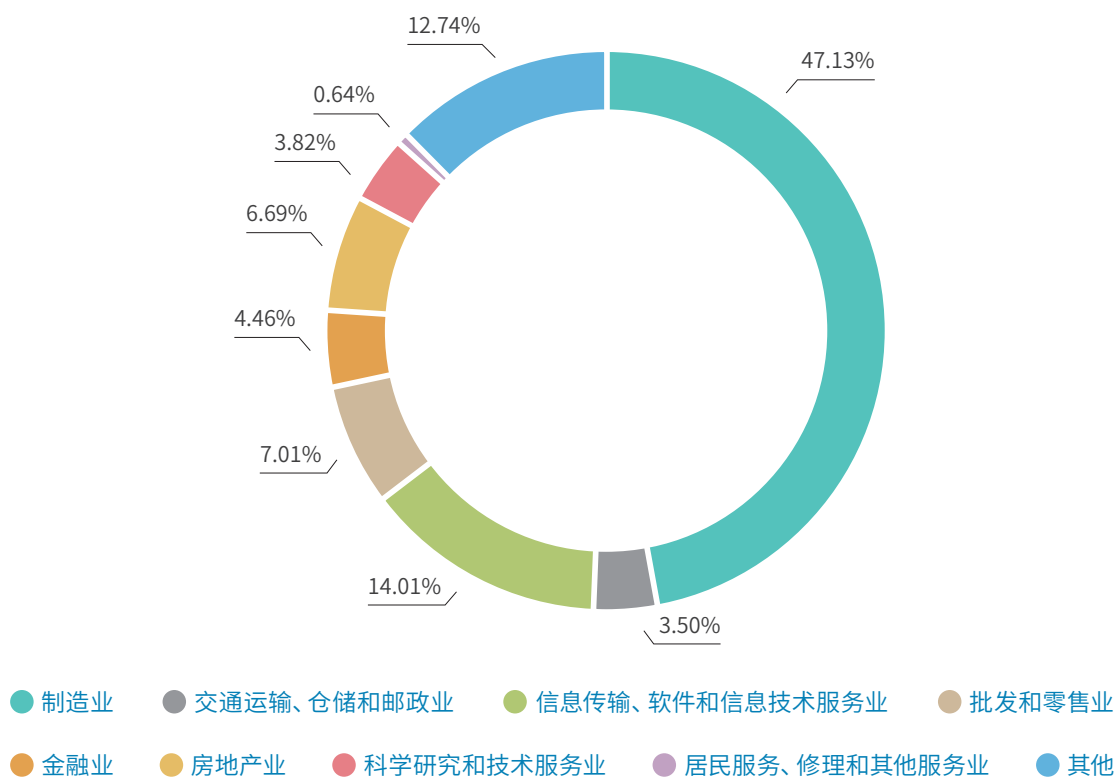
- 试验田选择逻辑：“高产出”与“低风险”需并行，建立 AI 能力是首要目标。



参调样本

行业分布

◆ 参调企业所处的行业（N=314）

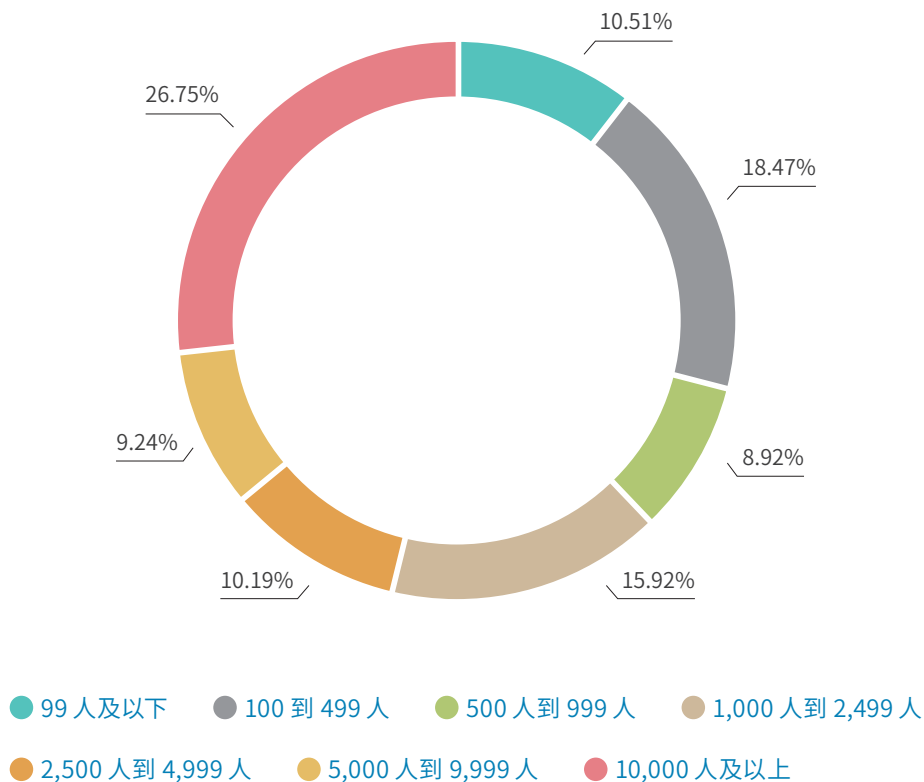


参调者行业来源多元化，并覆盖多个主流行业，如制造业、信息传输、软件和信息技术服务业等具有高度代表性的行业。

- **制造业占比 47.13%：**制造业流程标准化程度高、劳动力密集，对降本增效需求迫切。AI 技术的引入能够进一步优化人力资源管理等环节。
- **信息技术占比 14.01%：**显示技术驱动的行业在样本中有较强代表性。该行业本身依赖技术创新，AI 在代码生成、数据挖掘、自动化测试等领域天然契合。企业更易部署 AI 工具提升 HR 流程效率。

企业规模分布

◆ 参调企业在中国大陆的员工数量 (N=314)

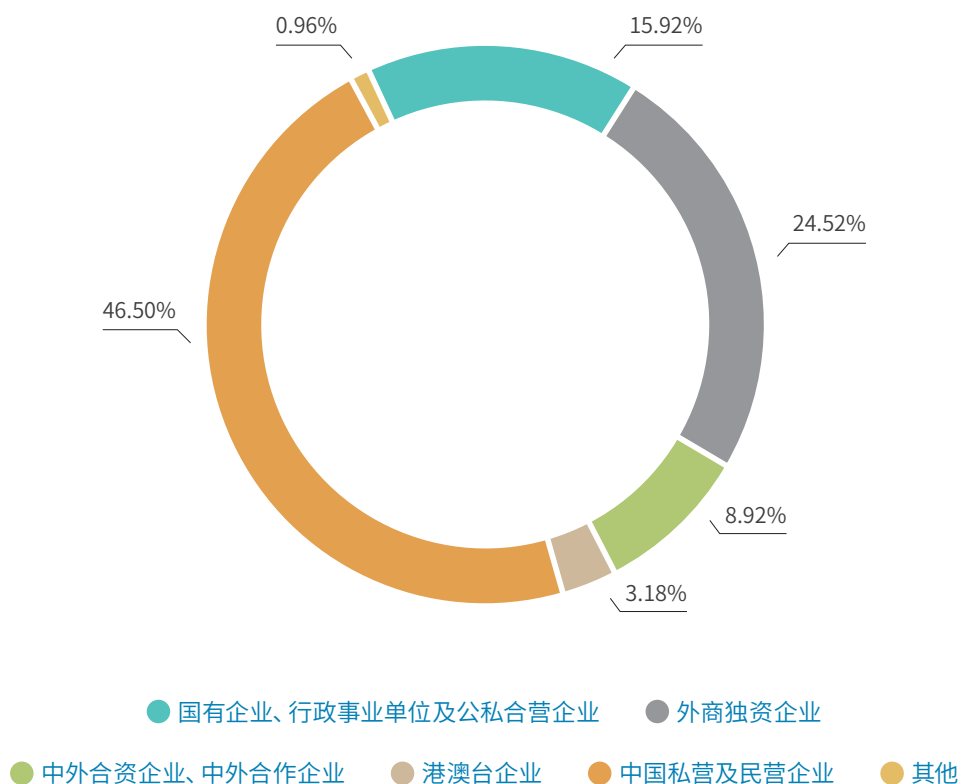


从参调者所在的企业规模看，本次调研整体覆盖了从微型到超大型企业，样本构成较为全面。

- **大型企业参与度相对较高：**员工数超过 10,000 人的企业占比 26.75%，是最大的群体，反映了样本中包括许多大型或跨国企业。
- **中小企业参调样本量也有着一定的代表性：**100-499 人规模的企业占 18.47%，加上 1,000-2,499 人规模 (15.92%)，显示中型企业是重要组成部分。
- **小型企业亦对此话题有着较高的关注度：**99 人及以下占 10.51%。

企业性质分布

◆ 参调企业的企业性质属于 (N=314)



企业性质以中国私营及民营企业为主，外商独资企业也占较高比例，显示样本的多样化。

- **中国私营及民营企业主导：**占比 46.50%，近一半样本，突显了私营经济在调查中的高占比和高关注度。
- **外资参与度高：**外商独资企业占 24.52%，加上中外合资 / 合作企业 (8.92%) 和港澳台企业 (3.18%)，外资相关企业合计约 36.62%，表明国际化程度较高。
- **国有部门代表性适中：**国有企业等占 15.92%。

技术发展趋势：AI 为重塑人力资源管理提供了哪些新可能性



近年来，人工智能（AI）技术迎来了前所未有的发展浪潮，从文本生成扩展到多模态融合，从基础设施升级到垂直领域应用，推动着全球科技与产业格局深刻变革。特别是在生成式 AI、智能代理、芯片架构等关键方向上的突破，**不仅重塑了企业的运营方式，也加快了人类社会向智能化时代的迈进**。与此同时，**AI 治理与伦理的规范化进程也在加速**，以回应快速演进带来的风险与挑战。

中国作为全球 AI 发展的重要力量，正在实现从“技术追赶”向“体系引领”的转变，在政策扶持、产业落地和本土生态构建等方面展现出强劲势头。尤其在人力资源这一关键管理领域，AI 应用正在推动**招聘、培训等环节的深度革新**，为企业打造更高效、更智能的组织形态提供了新路径。

我们将从**国际与国内**两个维度，系统梳理 2024 至 2025 年 AI 发展的核心趋势，并深入解析其在人力资源领域的**实际应用与未来潜力**。



从世界范围看，AI 技术发展有哪些新趋势



洞察

AI 变得更多模态、更“全能”，为实现更智能、拟真的员工服务功能提供了可能性。

AI 助手（智能体）从“工具”角色转为“协作者”角色，为企业在组织内设置“虚拟员工”、重塑用工策略夯实了技术基础。

AI 变得更“轻便”与“高效”，使得企业能用较低成本与门槛实现人力资源全场景部署。

人形机器人技术（具身智能）快速发展，并深度嵌入企业现有工作流程、生产流程之中，这将助推人力资源从业者重新设计人机协作模式。



技术发展

- 文字、图像、语音的融合交互成为标配（如 GPT-4o、Grok4 的多模态版本）。
- 强化学习驱动模型“慢思考”：OpenAI o3、DeepSeek R1 等实现自主构建推理链条，在数学、科学问答等复杂任务中超越人类平均水平；Meta 推出大型概念模型，在更高抽象层级进行推理，加速科研创新（如蛋白质结构预测、新材料设计）。

- 从单一任务转向多步骤自主协作：具备规划——记忆——反思——工具使用完整能力链，例如阿里“通义灵码”实现端到端代码生成。

- 模型能力密度指数级提升，小参数模型通过算法优化实现高性能。
- 轻量化技术普及，云边端协同推动模型压缩（量化 / 蒸馏技术使模型尺寸缩小至 1/14）。
- MoE 架构提升训练效率，苹果自研大模型 AXLearn、谷歌 Gemini 2.0 均采用异构训练优化能效。

- “大脑规划 + 小脑执行”类人控制架构涌现，如北大 FiS-VLA 模型提升机械臂操作精度，推动工业质检与手术机器人落地。
- 自动驾驶领域革新，特斯拉、智元机器人推进人形机器人量产。



对人力资源领域的场景颠覆

AI 技术不仅能处理文字，还能同时理解图片、语音甚至视频，其与人类的互动更为拟真、全面，从而让员工体验更自然高效。

AI 不再只是完成某个简单的小任务。新一代的 AI 助手能像“虚拟员工”一样，自主完成更复杂的端到端流程，这将重塑企业未来的用工策略。

同样的性能表现之下，AI 模型变得更快、更省资源。在各种设备上部署 AI 技术的难度降低，训练和使用 AI 的成本也在大幅降低。越来越多企业能更容易地在人力资源各个场景中部署 AI 工具。

人形机器人领域取得技术突破，人力资源从业者或将需要重新设计工作场所、岗位要求、能力培训方式以适应新的人机协作模式，并搭配制定严格的机器人操作安全规范和伦理准则。

从中国本土看，AI 技术发展有哪些新趋势

 洞察	 技术发展	 对人力资源领域的场景颠覆
中国 AI 技术正从“技术图腾”快速转变为“基础设施”，HR 部门效率的普遍提升指日可待。	● 国产模型（以 DeepSeek 为代表）以低成本实现高性能（推理成本仅为 OpenAI 的 1/30）。 ● 互联网产品智能化升级加速，如微博智搜、腾讯元宝等应用接入大模型，用户渗透率显著提升。	AI 服务将深度融入员工日常使用的办公软件、内部 APP 甚至微信小程序，任何人用手机就能体验到智能服务，HR 部门效率将迎来普遍提升。
AI 核心技术的自主可控性大幅度增强，这使得员工数据和信息的管理更合规、更安全。	● 国家“人工智能+”行动推动 AI 与制造业融合，政策红利支持算力生态链建设，国产芯片（如海思、中芯国际）和半导体设备（如北方华创）加速替代。 ● 广东、浙江、北京等地聚焦算力基建。	使用国产 AI 平台处理敏感的员工数据风险更低、更符合中国法规要求，让 HR 在数字化进程中能够更安心。
中国 AI 创新正从软件开发走向智能硬件开发，这为人力资源场景的 AI 应用更有沉浸感提供了技术条件。	● AI 与可穿戴设备（如 AI 眼镜）结合，主控芯片性能成为竞争核心，本土企业布局新兴赛道。 ● 情感陪伴型机器人、多模态交互设备推动消费级 AI 硬件市场增长。	AI 眼镜、陪伴机器人等设备进入人们的生活和工作场景。这为企业探索利用 AR/VR 眼镜进行沉浸式安全培训、设备操作演练或跨文化沟通模拟提供技术基础。
中国 AI 生态本土化，HR 能够选择更多优秀国产 AI 服务商。	● 百度、阿里、腾讯等企业推动大模型开源，降低开发门槛，加速 AI Native 场景（如金融、教育）落地。 ● 国产模型（如文心一言、通义千问）跻身全球前十，技术与市场渗透力增强。	本土模型加速崛起，HR 在选型时，面对的不再是单一国外巨头，而是众多深耕中国场景、解决本土问题的优秀国产 AI 服务商。



正如上文所总结的，近年来人工智能的飞速发展正深刻重塑各行各业的运行逻辑与组织结构。

在人力资源领域，AI 技术的渗透不仅会体现在流程自动化与效率提升上，更会引发对人才管理模式、组织结构及职能定位的系统性重构。随着生成式 AI、智能代理、数据智能等技术逐步成熟，HR 职能也将从传统的事务执行向战略支持转型，助力企业在人力资源的获取、使用与发展上形成更强的竞争优势。那么从企业当前的落地实践来看，已经实现到何种程度？

接下来，我们将深入探讨当前 AI 技术在企业战略上的主要布局方向，并聚焦 AI 在人力资源管理中的具体应用现状与趋势。

企业应用现状： AI 正在如何重塑 HR？



本章节核心洞察



AI 从“技术选项”升级为“战略刚需”；企业规模越大，AI 技术应用的战略紧迫性越强。规模型企业需开始重视 AI 技术的战略价值，尽早从业务层面、组织层面做好布局工作。



AI 技术在人力资源领域的应用已具“广度”，但“深度”仍不足，企业尚处于“AI 尝鲜”阶段。未来企业 AI 投入仍不断增加，有望进入“广度扩散”与“深度攻坚”并行期。



AI 收益量化虽难，但 AI 技术的应用效果与收益已经得到企业的广泛认可。随着企业 AI 技术应用成熟度、体系化程度的提升，AI 收益将进一步从“效果感知”阶段转向“价值量化”阶段。

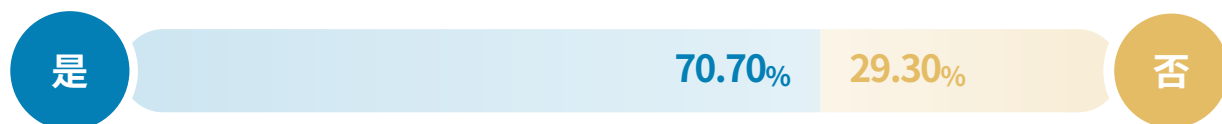


当前企业在 AI 上的投入两极分化，不同组织的 AI 动能存在较大差异。伴随技术成本持续下降与应用门槛降低，差距有望逐步弥合。未来 AI 技术将更为广泛普及渗透，成为支撑各类组织运营与决策的基础能力。

企业 AI 技术战略布局情况

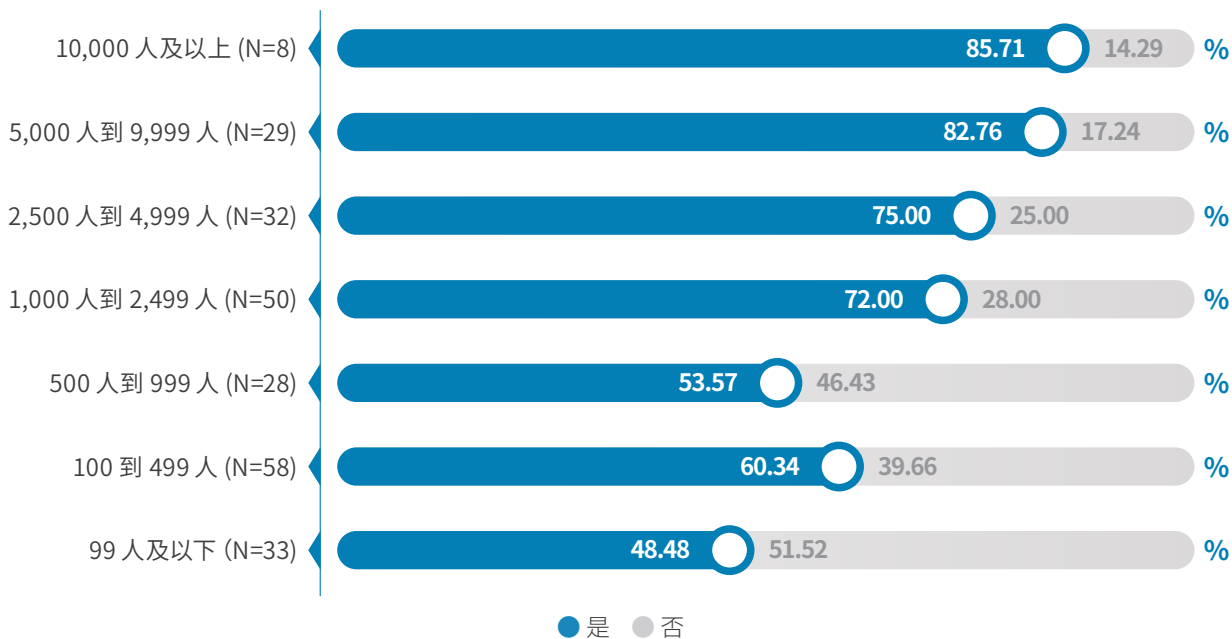
AI 技术的应用是具备一定战略高度的实践方向，企业规模越大，越倾向于在战略层面布局应用 AI 技术。

◆ 在战略层面，参调企业是否已开始布局应用 AI 技术？(N=314)



70.70% 的企业已经在战略层面布局应用 AI 技术。说明对于绝大部分企业而言，AI 技术的应用已经是具备一定战略高度的实践方向。

◆ 不同规模下，参调企业在战略层面是否已开始布局应用 AI 技术



总体看来，企业规模越大，越倾向于在战略层面布局应用 AI 技术。原因更多在于大型企业拥有充足的资金投入 AI 研发，且可以借助 AI 技术的部署实现更好的规模效应。

人力资源领域 AI 技术布局情况

AI 技术在人力资源领域已经有了较为广泛的应用，预算不足与数据安全难以保证成为主要“卡点”，但整体看来 AI 技术的应用仍在未来充满潜力。

◆ 参调企业的人力资源部门是否已在工作中使用 AI 技术？（N=314）

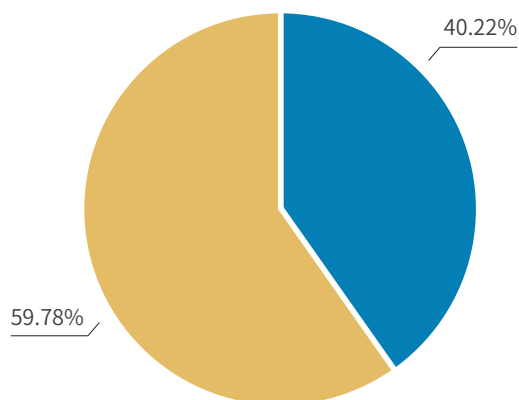
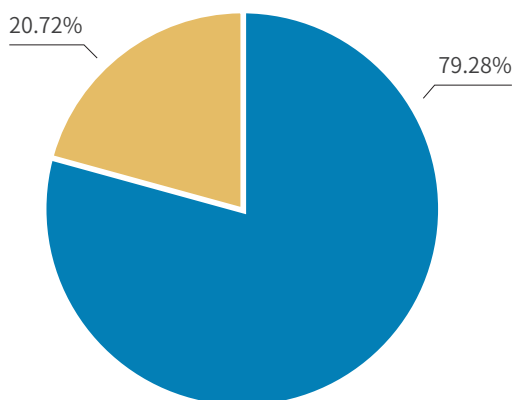


近 7 成企业的人力资源部门已在工作中使用 AI 技术。

◆ 不同战略布局下，贵公司人力资源部门是否已在工作中使用 AI 技术？

已经在战略层面开始布局应用 AI 技术 (n=222)

尚未在战略层面开始布局应用 AI 技术 (n=92)

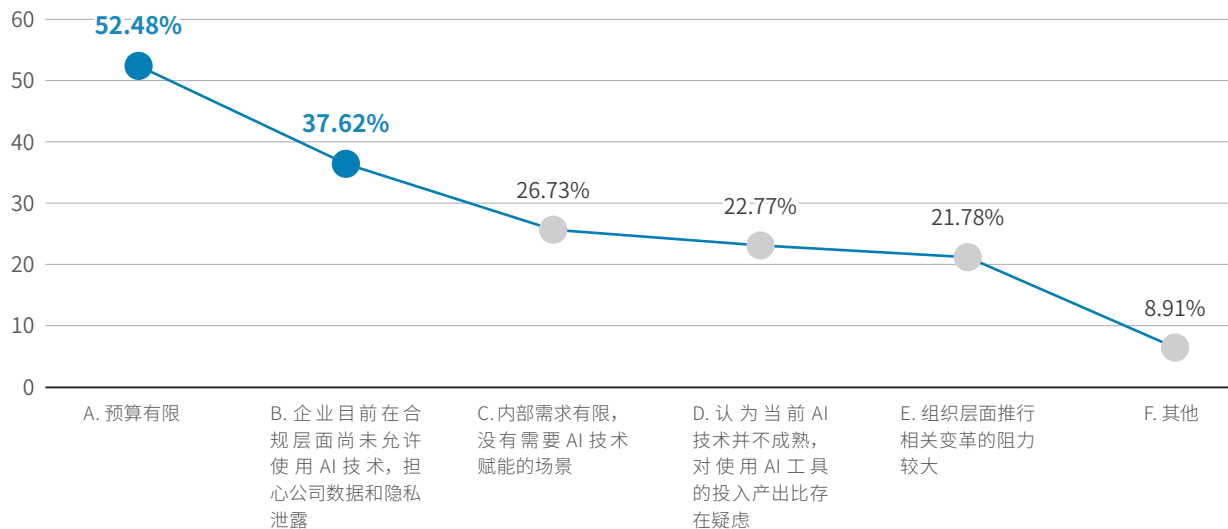


● 是，人力资源部门已在工作中使用 AI 技术 ● 否，人力资源部门尚未在工作中使用 AI 技术



人力资源 AI 技术的布局离不开企业的战略牵引。在战略层面开始布局应用 AI 技术的企业更有可能在人力资源部门中使用 AI。

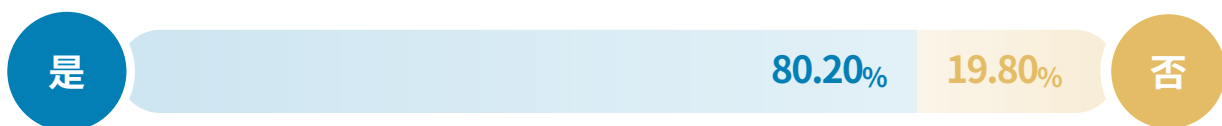
◆ 目前尚未在人力资源领域使用 AI 技术的原因是 (N=101)



预算有限、数据安全问题是企业目前尚未在人力资源领域使用 AI 技术的两大主要原因。可见除了可投入的资源有限之外, AI 技术本身的安全性问题依然是企业的主要顾虑:

- 一方面, 若要尽量保证 AI 技术应用的安全性, 本地化部署必不可少, 但这涉及较大的投入;
- 另一方面, AI 技术的有效应用, 往往需要企业“投喂”大量的真实信息与数据, 这也会使得企业的态度更为谨慎。

◆ 在人力资源领域, 贵公司未来是否考虑应用 AI 技术? (N=101)



尚未在人力资源领域使用 AI 技术的企业中, 80.20% 的企业在未来考虑应用 AI 技术。可见 AI 技术的应用仍在未来充满潜力。

数据洞察

如何看待“预算不足”是大量企业尚未在人力资源领域使用 AI 技术的原因？
AI 目前依然是一个成本较高的工具吗？



雷大伟 外企德科 (FESCO Adecco) 数字生态事业部总经理

就现阶段而言，AI 的应用可能对企业在预算投入方面是有一定的门槛要求的。因为大部分新兴技术，其发展都存在相应的发展周期，早期的成本往往都是比较高的。但随着时间的推移，这一成本是会逐渐下降的。AI 目前在国内的应用，虽然大家对其有着较高的预期，但实际上它还没有到非常成熟的阶段，仍需要时间继续发展。所以这是技术发展周期本身所导致的“成本高”的问题。

还有一部分成本是来自于人才，现在业内相对比较有经验的 AI 工程师，整体还是稀缺的，所以就会出现“高价挖人”的情况。所以，如果企业内部想要配置类似的人才，也需要支出比较高昂的人力成本。

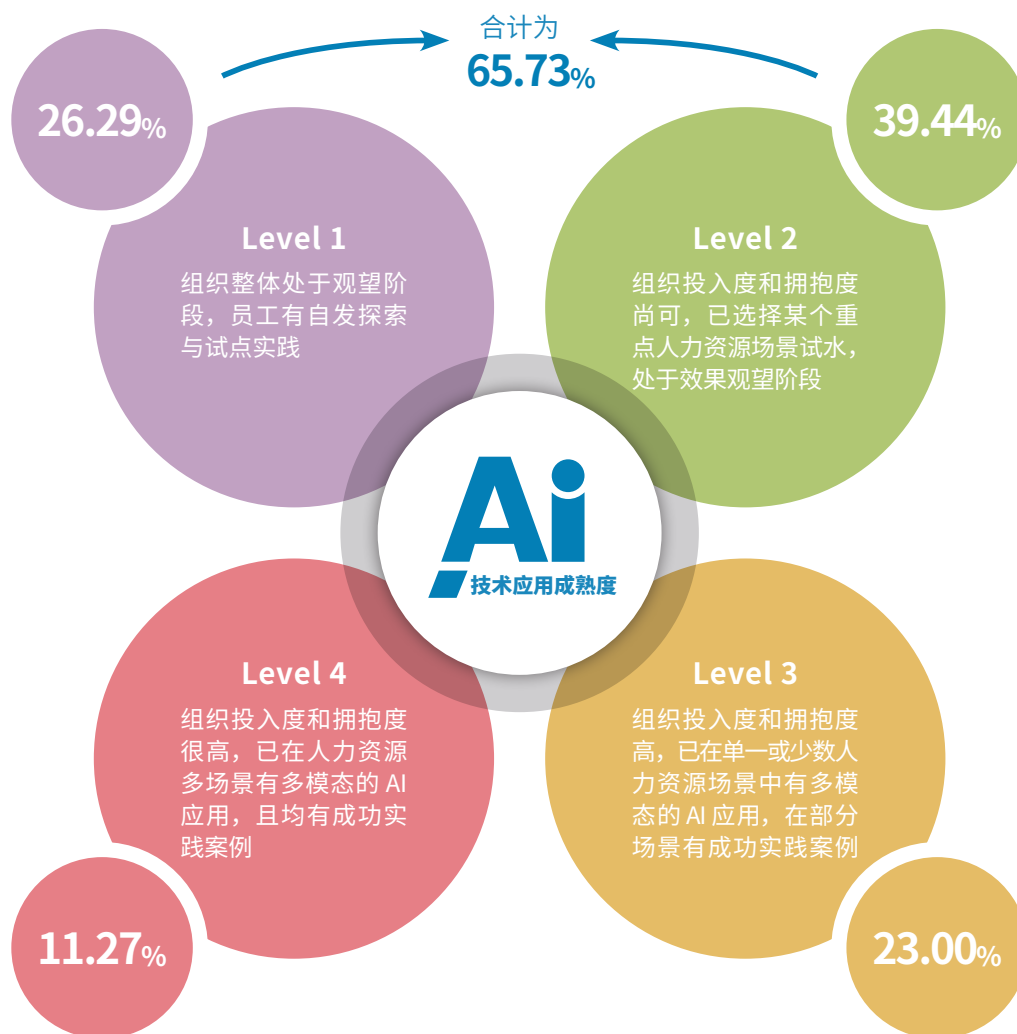
DeepSeek 出现后，理论上 AI 技术的应用成本会有所下降，但这一效应暂时在市场中尚未得到完全的发挥，其成本节约效应的显现仍需时日。



人力资源 AI 技术应用成熟度

■ 人力资源领域的 AI 技术应用整体仍处于探索起步阶段，未来仍有较大上探空间。

◆ 在人力资源领域，参调企业的 AI 应用成熟度更符合以下何种表述：(N=213)



目前绝大部分企业的 AI 技术应用成熟度集中于 Level1 与 Level2 这两大相对初级的阶段。仅有 11.27% 已经进入 Level4。基于以上数据分布情况，**不难发现人力资源领域与 AI 技术的结合整体仍处于探索起步阶段。**

数据洞察

为什么 AI 技术热度较高的当下，企业的应用成熟度依然较低

**雷大伟 外企德科 (FESCO Adecco) 数字生态事业部总经理**

随着技术的发展和时间的推移，AI 近两年在国内一直有着较高的讨论度，也存在一些集中的讨论爆发点，如 Deepseek 推出的时间段。但当热度退去，企业往往会回归理智。因为对于企业而言，使用技术需要解决实际的问题，尤其在经济形势下行，企业经营压力如此大的今天，技术落地的可行性、有效性，依然是企业会重点关注的问题，所以落到实践层面企业的态度会趋于谨慎，且可能会考虑多个方面的问题，如：企业现有规模是否能够借助 AI 产生规模效应，实现真正的降本增效？是否有现成的成功案例可供借鉴？人力资源场景的 AI 应用是否会影响到企业的核心业务，产生不良影响？风险是否可控？是否能够看到直观的收益？

以上种种考量点，都是导致企业现在不敢大刀阔斧地铺开应用 AI 的部分因素，也是目前市场 AI 技术应用仍处于探索起步阶段的一个缩影。

**蒋越玥 外企德科 (FESCO Adecco) 创新与数字化方案售前中心总监**

● **浅析企业 AI 技术应用成熟度较低的成因：**目前在人力资源领域应用 AI 的企业中，确实有部分企业存在“水土不服”、落地效果与预期不符的问题，这些都会反馈在 AI 应用的成熟度上。究其原因，主要可以从以下几个角度来进行解析：

- ▶ **企业在现阶段对 AI 有着过高的期望值：**AI 作为新生事物，企业会对其有着较高的期望值，如认为 AI 可以在没有人干预的前提下，一落地就实现全自动化流程处理，并且可以释放大量人力成本。从理论的角度看，这样的期望符合 AI 技术的功能。但正因为是新生事物，无论是人力资源领域还是企业自身，要将 AI 技术的潜力充分发挥和挖掘出来，仍需要长期的探索与优化，这不是一个一蹴而就的过程，企业也需要一定的耐心。
- ▶ **AI 应用是一种组织变革，企业可能缺乏准备度：**企业在应用 AI 时，往往伴随着内部流程、员工工作习惯的转变。因此，当把具体的 AI 技术应用至某一场景时，若对该场景的变革管理工作没有做到位，用户的使用习惯尚未建立起来，很可能导致的结果就是相关工具最后被“束之高阁”。
- ▶ **AI 技术应用需要与业务深度互动，否则难以实现迭代更新：**以 ATS 系统为例，这样的工具在企业内更多的功能是将流程线上化，且后续不必要对业务结果直接负责。但 AI 工具的应用高

度依赖业务的实时反馈与输入，它不仅仅在流程上需要实现线上化，更需要业务相关语料的“投喂”，还需要使用者对其不断“调教”和训练，每个用户都将成为“AI 训练师”。此时，用户端是否愿意用、能用、用好 AI 也会直接决定 AI 的应用效果与深度。HR 若无法助力用户实现这样的角色转变，就会让 AI 的应用效果受到影响。

● 以员工体验和招聘场景为例，AI 技术使用的市场期待和实际落地之间的区别在何处

早在生成式 AI 技术“爆火”之前，市场对于员工体验和招聘场景的 AI 应用认知就已较为成熟。因此，企业会对这两大场景有更高的期待。但在实际落地的过程中，这两大场景有着自身的复杂性，短期内不能仅仅依靠技术来解决：

- ▶ **员工体验场景：**企业规模越大，复杂度越高。企业规模越大，意味着员工构成越复杂，AI 智能问答的知识分配颗粒度和准确性要求就越高。为了“不出错”，企业很可能采用的策略便是“一刀切”，即将最通用、最简单的内容用 AI 技术来实现智能问答。但大部分企业之所以上线 AI 智能问答，初始目的就是为了处理较为复杂、费时的员工问询，从而提升工作效率。所以这样的处理方式就有违初衷了。
- ▶ **招聘场景：**AI 很重要，但招聘策略本身更重要。随着 AI 技术的不断发展，招聘场景的 AI 功能日臻完善。但无论如何，技术应用都无法取代企业原本的招聘策略。通过 AI 技术筛选的人才若不符合企业的期望，究其根本，可能症结在于人才画像不够准确或招聘策略存在问题。因此招聘场景的 AI 技术要应用好，不仅仅是技术本身成熟度的问题，还需要企业结合精准的人才画像和有前瞻性的招聘策略，才有可能实现 1+1>2 的效果。

● 外企德科（FESCO Adecco）如何帮助企业做好准备，迎接 AI 时代

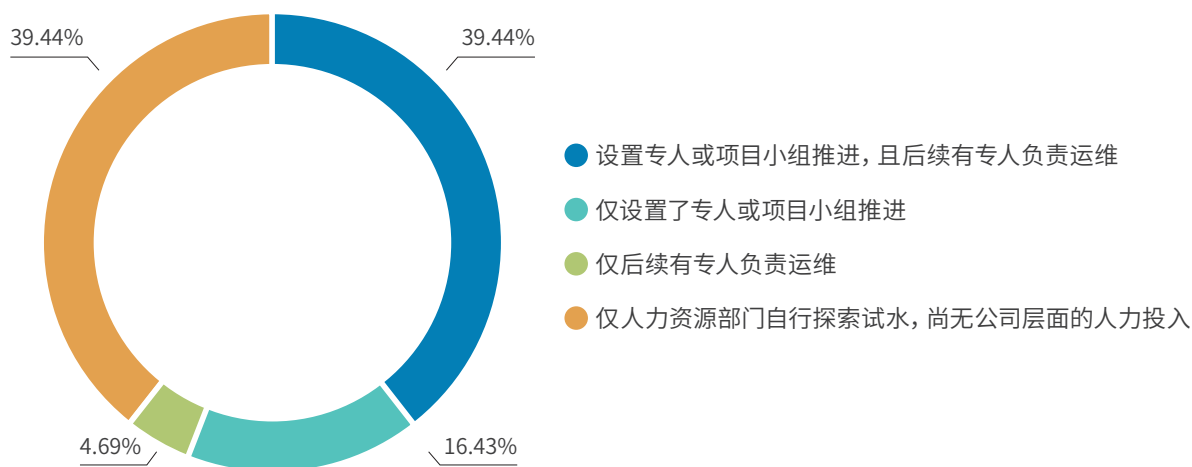
以上种种原因和场景的解析都指向了同一个结论：AI 要用好，不仅仅要解决技术实现的问题，更需要搭配组织认知的转变、管理流程的重塑、底层管理逻辑的重新复盘。因此，为了让 AI 技术更好地在企业内落地生根，全面开花，外企德科（FESCO Adecco）会从以下角度帮助企业全方位做好迎接 AI 时代的准备：

- ▶ 配备专业咨询团队与顾问；
- ▶ 通过工作坊，梳理企业内部可被优化的流程；
- ▶ 梳理成功的关键因素；
- ▶ 基于原有的业务场景知识积累，进一步校正原有认知；
- ▶ 评估现有场景与 AI 技术的适配度；
- ▶ 结合已有成功客户经验，帮助企业打开视野与认知。

人力资源领域 AI 技术相关资源投入情况

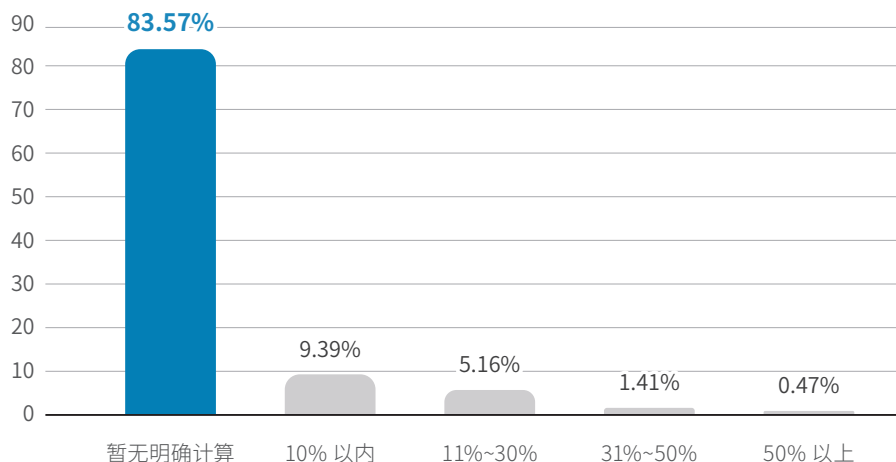
当前企业在 AI 上的投入两极分化，但未来加大 AI 的资金投入仍是主流趋势。

◆ 在人力资源领域，参调企业在 AI 上的人力投入情况为：(N=213)



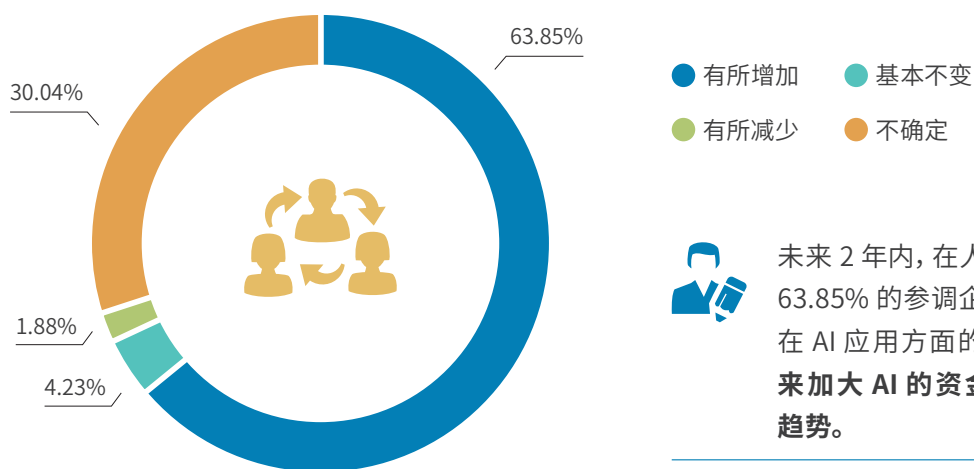
在人力投入方面，近 4 成企业会“设置专人或项目小组推进，且后续有专人负责运维”，这部分企业在 AI 应用方面有着较大的人力投入；于此同时，也有近 4 成的企业选择“仅人力资源部门自行探索试水，尚无公司层面的人力投入”。可见企业整体情况呈两极分化态势。

◆ 在人力资源领域，在 AI 技术上投入预算比例为（指 AI 的投入在企业整个人力资源预算 / 投入中的占比）(N=213)



在资金投入方面，83.57% 的企业暂无明确计算，说明绝大部分企业仍处于“走一步，看一步”的阶段，在预算投入上尚无十分详细的规划。

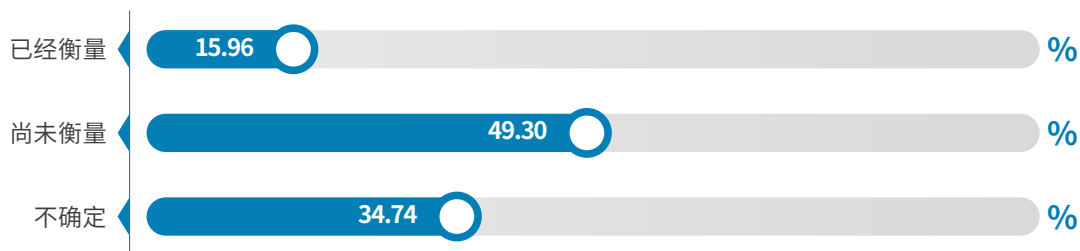
◆ 未来 2 年内，在人力资源领域，参调企业在 AI 应用上的预算投入变化为（N=213）



人力资源领域 AI 技术应用产出情况

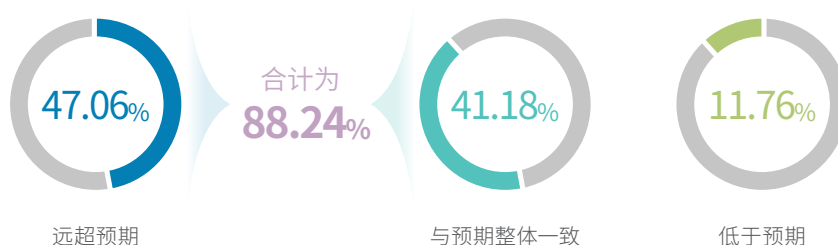
大部分企业尚未建立完善的 AI 技术应用收益评价体系，量化实践严重滞后。但 AI 技术的应用效果与收益已经得到企业的广泛认可。

◆ 在人力资源领域，贵公司是否衡量应用 AI 后带来的收益（N=213）



近半数企业尚未衡量应用 AI 后带来的收益，仅 15.96% 的企业对于其收益有较为明确的衡量方式。

◆ 若有所衡量，收益情况为 (N=34)



在有所衡量的企业中，88.24% 的企业收益符合企业预期甚至远超预期。

◆ 若尚未衡量，从感知层面，您认为整体效果为 (N=105)



即使尚未对收益进行衡量，从感知层面来看，8 成企业认为 AI 的应用效果符合企业预期甚至远超预期。

数据洞察

如何看待、评估 AI 的投入产出比



蒋越玥 外企德科 (FESCO Adecco) 创新与数字化方案售前中心总监

提到 AI 的投入产出比，大部分企业或许首先想到的是 AI 能替代多少人工，这是最为直接的结果。但就实际应用来看，当前没有任何一个场景能够实现端到端地用 AI 技术替代一个员工。

即使应用了 AI 技术，也需要配备人工介入，避免出现问题时，无人“兜底”与干预。这也是很多企业现在难以清晰描述 AI 技术投入产出比的重要原因。因此，企业不妨从以下几个层面来评估 AI 的应用效果：

- ▶ 员工的总体工作效率是否有所提升：即同样的工作，完成的时间是否有所缩短；或者同样的工作时长，是否完成了更多的工作。以招聘为例，在 AI 技术应用后，可以评估简历的筛选量是否增加；以员工体验场景为例，可以测算员工接待量是否有所提升。
- ▶ 从结果层面看与纯人工操作之间的差异：如介入 AI 技术后，员工的入职率与原本相比是否有所变化。

AI+HR 典型场景深度解析

本章节核心洞察

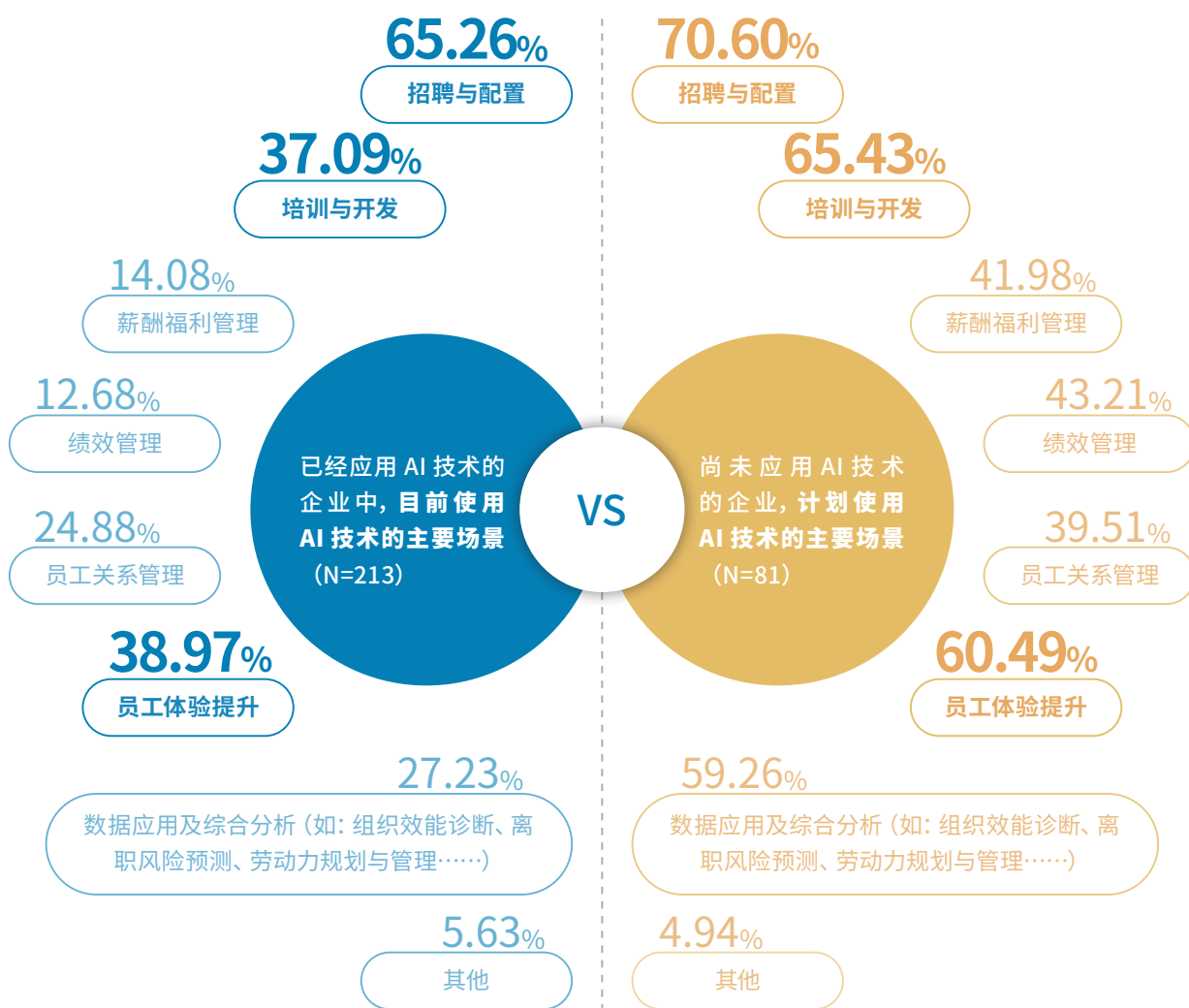


场景分类	场景	关键洞察	企业案例与洞察
先行场景	招聘与配置	● 高需求、强痛点、可量化的特性驱动招聘模块成为AI应用先行场景。能否破局数据基础建设问题，将决定AI是否能从“单点工具”升级为“招聘战略中枢”。	敏实集团 丹纳赫 绿城中国
	培训与开发	● 标准化程度高、工作流具有高度结构化特征是该场景中AI技术普及率高的主要原因。课程设计、试题生成、课程推荐是AI技术渗透率最高的环节。	中国电信
	员工体验提升	● 影响面广泛、员工感知收益大是员工体验场景与AI技术结合度较高的主要原因，其应用收益集中在效率与体验提升方面。其中，政策智能问答成为最高频应用环节。	一汽 - 大众 上海电气 绿城中国
高潜场景	绩效管理	● 绩效管理场景中，企业普遍更倾向于在目标管理环节应用AI技术。AI技术将助推企业的绩效管理流程向数据驱动、实时优化、定制化赋能转型。	某多元化集团 A
	数据应用及综合分析	● 人力资源数据分析是AI技术最具变革潜力的应用场景之一，数据是AI发挥高阶价值的前置条件，也是HR智能化能力的关键分水岭。其核心价值在于，将分散、异构的HR数据转化为可解释、可复用的战略洞察，支撑人才决策的科学化与前置化，并通过AI问数等自然交互方式，实现对管理者与HR用户的高效触达。	绿城中国

场景应用分布情况

招聘与配置、培训与开发、员工体验提升为 AI 应用先行场景；除上述场景外，绩效管理、数据应用及综合分析场景则是未来同样值得关注的“高潜”场景。

◆ 结合参调企业的实际情况，以下人力资源场景中：



无论是否已经在企业中应用 AI 技术，**招聘与配置、培训与开发、员工体验提升**都是大部分企业会率先考虑在人力资源领域中布局 AI 技术的主要场景。

数据洞察

为什么有些场景的 AI 应用会“走在前面”？这些场景往往具备什么样的特点？

**雷大伟 外企德科 (FESCO Adecco) 数字生态事业部总经理**

以招聘场景为例，我们可以尝试去分析一下这背后的原因：

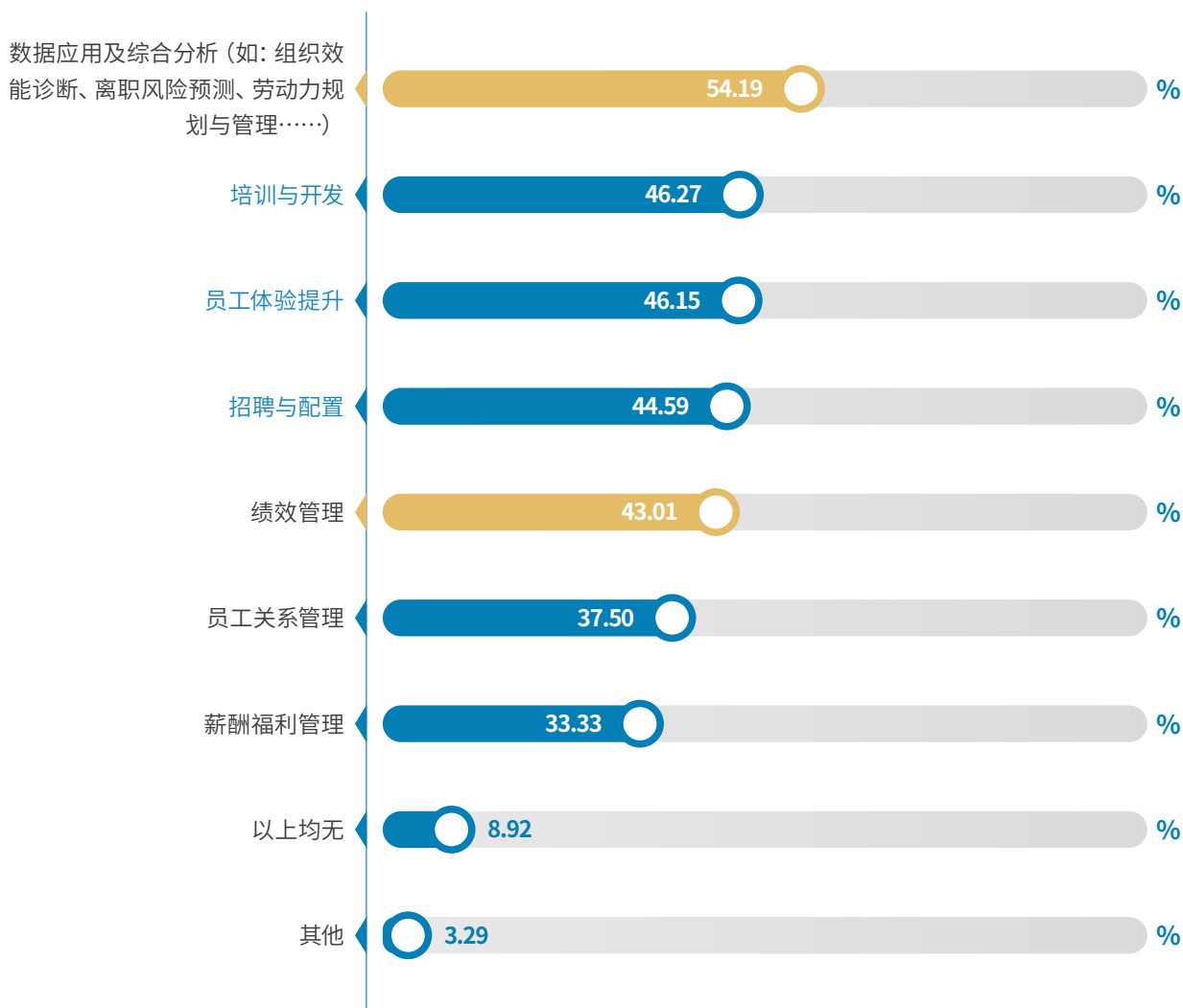
- ▶ 首先如果一家企业存在批量化招聘的需求，**招聘涉及的环节、产出往往是比较清晰的，它不是一个难以衡量效果的项目。**那从这个角度来看，HR 就能够比较明确地去论证 AI 技术应用的效果，从而在组织内建立信心。
- ▶ 另外，**招聘系统与其他系统之间的关联性往往会比较小，所以可以做比较多的探索与试点。**也就是说我们可以先用一个比较低的门槛和成本去做尝试，有了成熟应用后，再与其他系统去做整合。
- ▶ 而且对于企业而言，**招聘本身存在非常真实且强烈的提效需求**，AI 则是能够满足这个需求，真正解决问题的一个很有效的工具。
- ▶ **招聘的流程、数据是相对结构化且标准的。**其实我们收到的简历就是结构化的数据，这对于 AI 的应用而言也是一个很好的基础。越明确的东西，其技术实现的复杂度也会越低。

**蒋越玥 外企德科 (FESCO Adecco) 创新与数字化方案售前中心总监**

企业在选取具体应用场景时，以下两大方向可供考虑：

- ▶ **横向、辐射面广、员工感知度高的场景：**如员工报销等场景，这些场景的成功应用能够在企业内有较大的影响力，帮助企业在未来进一步拓宽 AI 技术的应用。
- ▶ **深度、垂直、深入业务端问题的场景：**这样的场景能够真正深入地解决业务的问题与需求，让企业认识到 AI 的价值与作用。

◆ 结合参调企业的实际情况，以下人力资源场景中，计划应用 AI 技术的有：



对于已经应用 AI 技术的企业而言，接下来计划布局该技术的场景中，招聘与配置、培训与开发、员工体验场景依然有着较高的关注度；除此之外绩效管理、数据应用及综合分析场景则是未来同样值得关注的“高潜”场景。

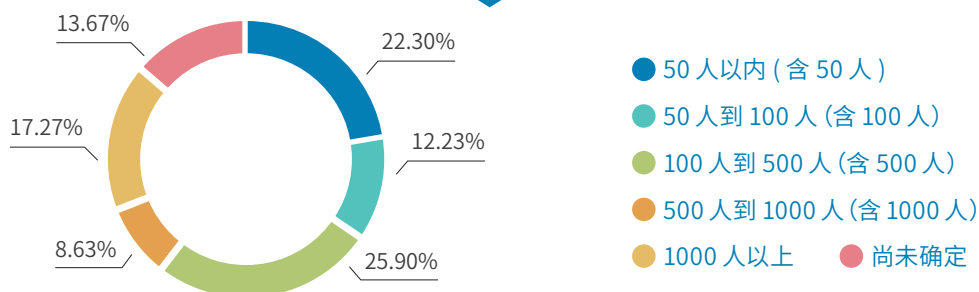
先行场景解析

招聘与配置: 从“大海捞针”到“精准垂钓”

高需求、强痛点、可量化的特性驱动招聘模块成为 AI 应用先行场景。能否破局数据基础建设问题，将决定 AI 是否能从“单点工具”升级为“招聘战略中枢”。

◆ 招聘与配置场景 AI 技术应用现状

已经在招聘与配置场景使用 AI 技术的企业中，2025 财年的全年招聘需求量约为 (N=139)



目前在招聘场景应用 AI 技术的企业，整体的招聘规模与 AI 技术的应用率并没有呈现显著的正相关性。可见，无论在何种招聘需求规模下，AI 技术均存在可助力之处。

已经应用 AI 技术的企业 - 贵公司哪些招聘环节已经使用了 AI 技术? (N=139)

VS

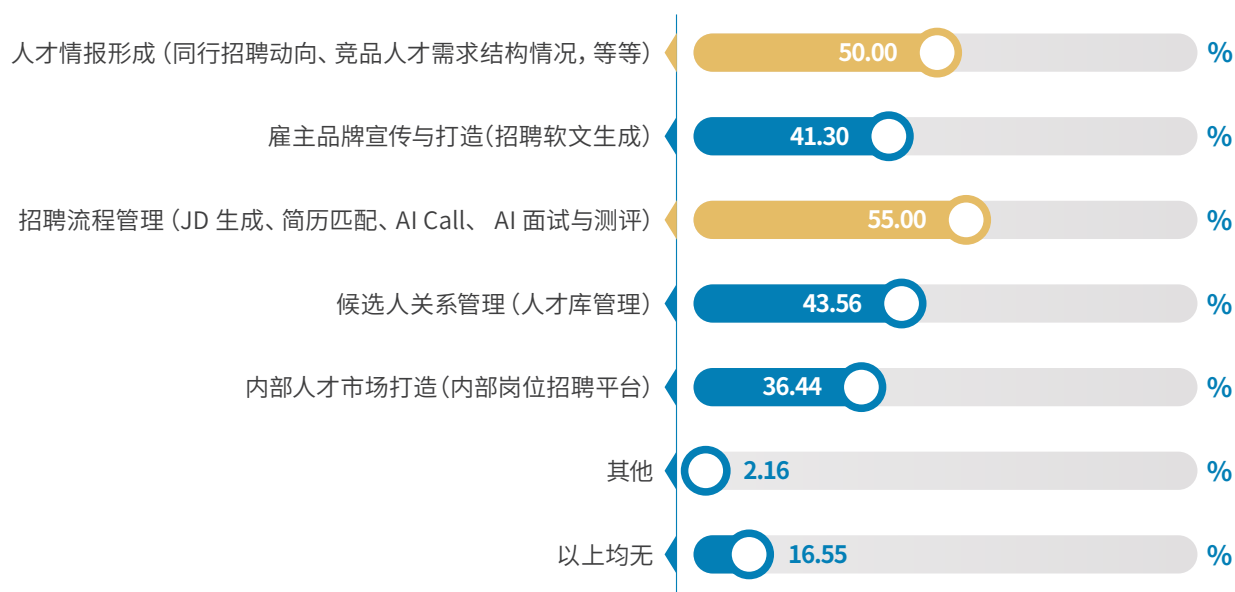
尚未应用 AI 技术的企业 - 贵公司招聘哪些环节计划使用 AI 技术? (N=58)

36.69%	人才情报形成 (同行招聘动向、竞品人才需求结构情况, 等等)	68.97%
33.81%	雇主品牌宣传与打造 (招聘软文生成)	50.00%
71.22%	招聘流程管理 (JD 生成、简历匹配、AI Call、AI 面试与测评)	87.93%
27.34%	候选人关系管理 (人才库管理)	60.34%
15.11%	内部人才市场打造 (内部岗位招聘平台)	44.83%
3.60%	其他	0.00%



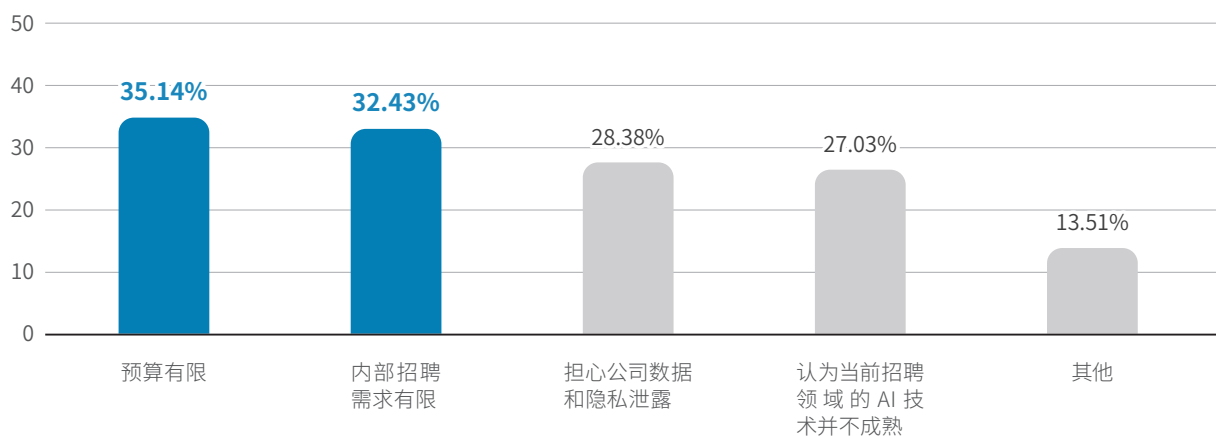
无论是否已经应用 AI 技术，招聘流程管理均是当前企业关注度最高的 AI 应用环节。

已经应用 AI 技术的企业，哪些招聘环节计划使用 AI 技术？



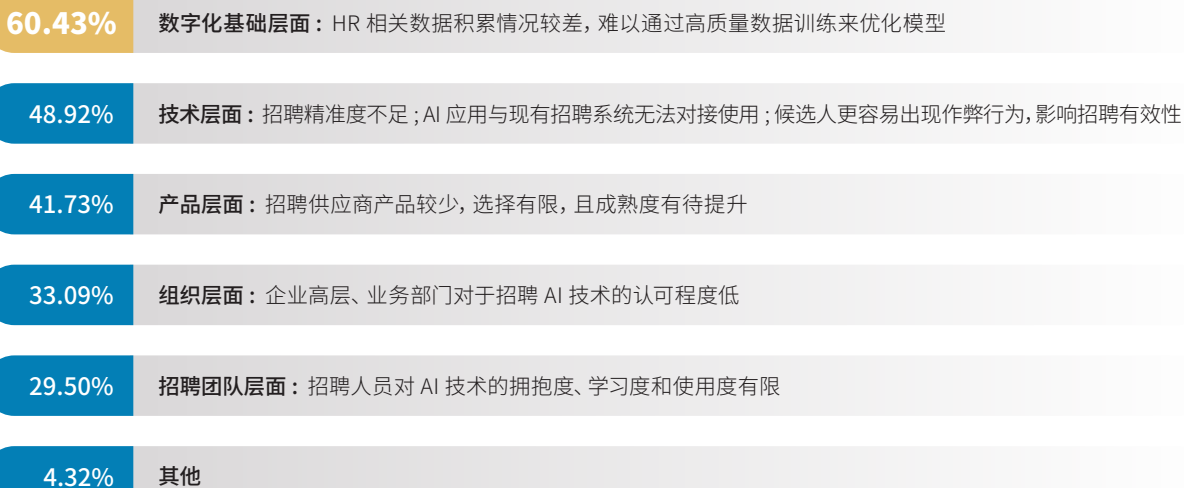
已经使用 AI 技术的企业中, 除了招聘流程管理, 人才情报形成将是接下来会重点规划应用 AI 的环节。

若参调企业目前尚未在招聘领域应用 AI 技术, 原因为 (N=74)



在尚未在招聘场景应用 AI 技术的企业中, 预算和内部招聘需求有限是主要原因。

目前在招聘模块使用 AI 技术时，遇到的主要挑战与问题是什么 (N=139)



在已经使用的企业中，“HR 相关数据积累情况较差，难以通过高质量数据训练来优化模型”成为 AI 技术应用的核心挑战。

数据洞察

目前招聘场景应用 AI 技术可能会存在哪些问题与挑战？



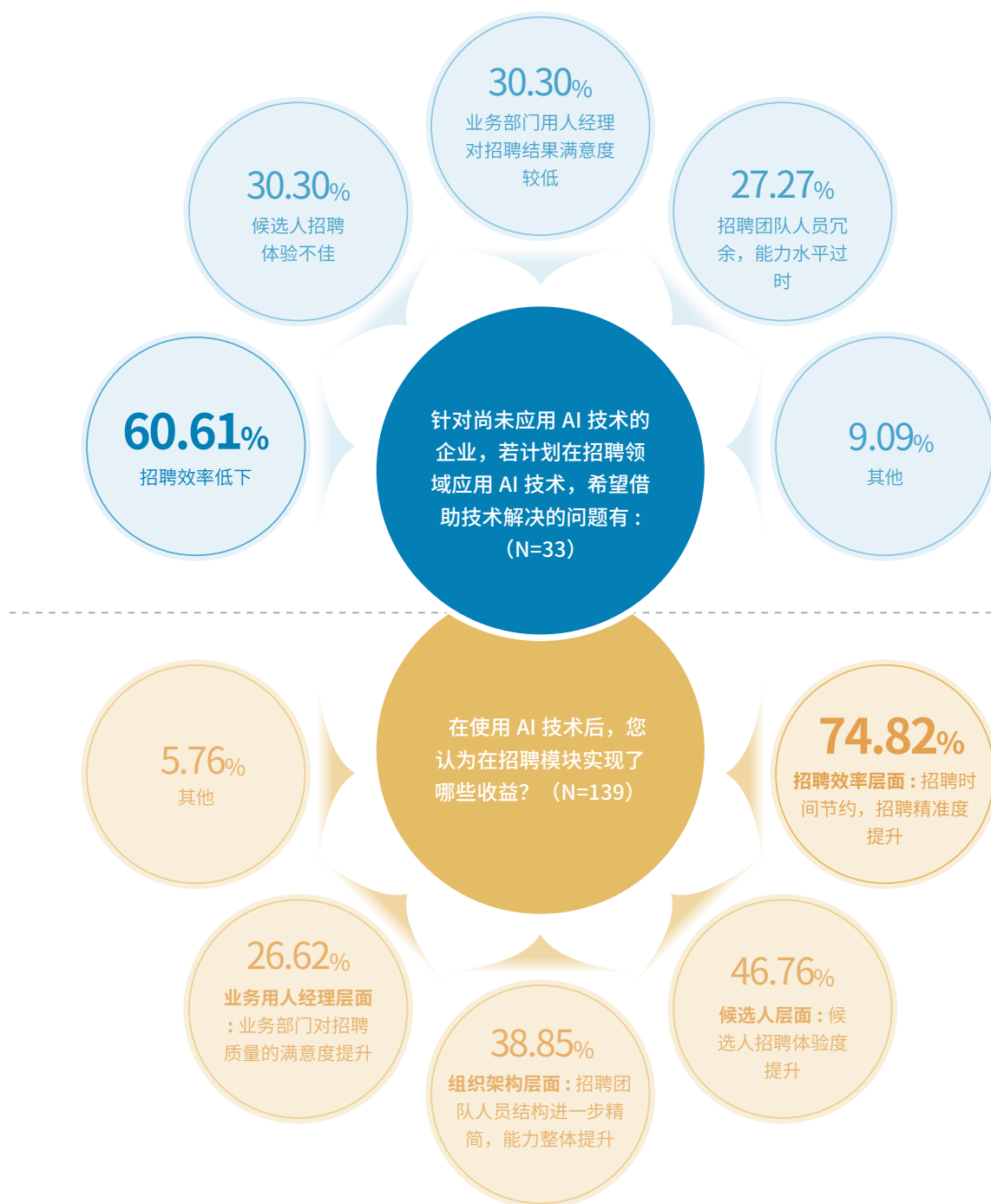
雷大伟 外企德科 (FESCO Adecco) 数字生态事业部总经理

除了比如 AI 结果不精准一类的挑战，值得关注的是，现在大部分 AI 产品的性能、应用性仍存在的问题，界面设计、交互体验仍有待优化，但产品的打磨也需要一定的时间，用户的使用习惯也需要逐步培养。

除此之外，AI 应用对于使用者本身也会提出一定的要求。在招聘场景中，需要使用者对于招聘流程和岗位有着一定的理解，才能够对 AI 发出正确的指令，以及对结果有一个比较精准的判定。

这些都是新生事物出现时普遍存在的问题。但随着技术发展与产品迭代，一般这些问题都会得到有效的解决。

◆ 收益解析



AI 技术的应用在招聘效率的提升上基本能够较好地满足企业的期望：在尚未在招聘场景使用 AI 技术但计划尝试的企业中，“招聘效率低下”是其希望借助技术解决的主要问题；而在已经使用 AI 技术的企业中，74.82% 的企业认为其收益主要体现在招聘效率层面。



企业案例：丹纳赫

AI 在招聘效能提升方面的运用与实践¹

选择招聘场景应用 AI 的主要原因

- ★ 招聘展示创新格局，提升雇主品牌影响力。
- ★ AI 赋能招聘流程，批量任务提效降本。
- ★ 管理者战略认同，资源投入有保障。
- ★ 团队具备 AI 知识储备，应用基础夯实。

● 企业背景

丹纳赫是生命科学与医学诊断领域的创新者，致力于加速科技进步，改善人类健康。我们与客户密切协作，共同解决众多影响全球患者健康的紧迫挑战。凭借先进的科学与技术，以及久经验证的创新力，我们帮助实现更快速、更准确的医学诊断，降低创新疗法在研究、开发和生产中所需的时间与成本，并使其能够持续推进。丹纳赫约63,000名员工，专注于科学、创新和持续改善，确保提高当今数十亿人的生活质量，为建设更加健康、更可持续的未来奠定基础。

● 为什么选择AI？

- 展现公司在创新和数字化方面的能力和格局

- 节省时间，提升人才获取效率
- 转变招聘思路，提升人才转换效能，帮助公司在人才市场中抢得先机

丹纳赫希望打造与招聘流程相融合的AI系统，实现招聘流程和AI系统筛选的精准结合与匹配，提升招聘中人才转化的效能，为公司的雇主品牌建设助力。在人才规模、资源配置上优化决策，在人才招聘的效率、速度以及人才流动性上发挥助推器的作用，尝试用AI加持的方式，解决公司当下在招聘领域的痛点。

● 丹纳赫招聘AI项目实践

- 定义功能模块，确定供应商

从项目立项开始，团队便从当下招聘流程的痛点入手，从而定义AI体系模块的切入点，最终确定为4个模块：多场景AI智

1. 该案例来自于智享会智库。

能外呼机器人、共享人才库、AI视频面试以及手机端方案。

供应商的选择上,由于AI系统涉及到信息的合规传递及存储,以及个人信息保护等问题,为了保障信息安全,供应商需要通过公司内部法务、采购、IT的必要审核流程,全部流程通过的供应商才能进入下一轮“真刀真枪”的功能性筛选。

► AI系统功能性测试

在核心测试阶段,团队与供应商沟通,在成本可控的前提下,在多个模块,同时开展多系统、多轮、多观测点的功能性测试。测试全部用于真实招聘场景,包括面试安排、人才推荐、记录反馈等。通过科学设计的规模测试,确保最终选择的AI系统切实可行、可用、好用。

► 升级迭代,提升候选人体验

完成系统的初步筛选和搭建后,团队以提升候选人的体验为中心对系统进行升级迭代。团队精密绘制候选人参与招聘的全流程(VSM),确定其中的关键节点(爆炸点)和核心流程(关键任务),实现AI和流程的强绑定和深度结合,确保用户粘性。同时,不受限于目前已有的功能和可能性,与供应商进行沟通共创。

► 人才意向库打造

意向和职位的匹配,是影响招聘成功时效的重要因素。但候选人的意向是动态的,团队针对这一痛点进行优化,打造“人才意向库”。外呼机器人会定期或根

据职位情况采摘目标候选人的意向,当出现合适的岗位时,就能精准地匹配到候选人,提升优质候选人的职位转换效能。

● 招聘AI如何打造?

► 招聘流程与AI系统筛选的匹配

✓ 了解市场,果断出击

市场瞬息万变,AI的迭代和进步更是目不暇接。需加强与行业内供应商的沟通交流,通过与供应商会唔时的请教和学习,在短时间内快速获取市场信息以及相关的基础技术理论。

✓ 用数据说话

任何新事物的出现都会遇到不同的声音,此时需要用数据说话,大胆假设,小心求证。团队将AI的模块功能测试放置在真实的招聘场景中应用检测,通过真实数据来检验运行效果,对数据真实性的重视贯穿于团队打造AI系统的全流程中。决策是实际数据决定的,而非任何个人和团队的“觉得”。

✓ 可行、可控、能做

对于新事物,大胆假设能够快速迈出第一步,但一切的前提仍然是可行、可控、能赢。因此在打造AI项目时,在纷繁的AI应用和功能中,企业从业者需要思考:在当前的业务场景下,企业的刚需是什么?AI能否为实现刚需提供助益?在AI领域,企业

的接受程度是怎样的？我们可以将系统的使用深度开发到何种程度？这些问题的答案直接决定了AI是否能够真正在企业中落地并且“活”下去。团队在搭建AI系统时，始终以可行性为核心，确保项目可控，适应公司的实际业务需要为准绳。

► AI效能提升如何衡量

招聘的目标毫无疑问是“招到对的人”，那么在企业运用AI提升招聘效能时会陷入一个误区，即将“是否招到对的人”也作为评判AI的标准。事实上，AI并不全程参与招聘流程。举例来说，外呼机器人可以确认候选人的意向，但候选人是否最终入职与外呼机器人的效能无关。对此，团队调整认知，将衡量标准定为“人人互动”向“人机互动”的转化率（根据公司Daily Management情况灵活调整指标），并且对招聘流程中关键的AI接触点定义了衡量标准，从而完成对AI效能的拆解、分析和

► 招聘流程与系统的融合

✓ 理解AI系统的局限性

在专业领域，尤其是术语和经验方面，当下的AI存在一定的局限性，例如AI需要持续性地投入训练语料，当AI的成长只能依靠通用语料库时，在专业领域的效果则微乎其微。企业计

划将AI运用到招聘领域时，需考虑AI系统自身的局限性，并评估团队是否能长久支持AI的持续训练。

✓ 多听用户的声音

实践出真知，AI的应用也是如此。团队在使用AI时需采纳多方用户的意见，如拓宽外呼机器人的使用范围，对鼓励员工集团内部发展的丹纳赫来说，内部人才也是候选人。识别目标人群，定义有效的目标，拆解KPI，通过AI，有效达成预设的招聘目标，是AI工具存在的原因。

► 日常工作方式的变革管理

✓ 管理者认同

AI系统的打造需要企业持续性的资源投入，因此如何让项目本身得到管理者的认同十分重要。

✓ 增强用户粘性

关注用户的实际使用体验，根据用户的反馈来调整和进一步优化AI，选对系统只是第一步，用对系统是第二步，而高效的人机协作是AI可以持续被企业所用的第三步。

✓ 产品迭代

AI训练是一个持续的过程。以外呼机器人为例，企业需要持续为AI“打补丁”（梳理话术等），减少出现AI不能应答或不能获取信息的情况。



MINTH GROUP

专家洞察

AI 技术在招聘场景应用时的挑战及反思



赵鑫

招聘经理
敏实集团

AI近年来在国内的发展整体较为迅速，这也为招聘工作的开展带来了更多的可能性。过往大家对于“AI能应用在哪些环节”整体已经有了比较明确的认知，现在随着越来越多企业开始尝试AI技术，其可以赋能的环节也有所拓展。同步地，企业也更为了解AI可能会带来的问题。**目前AI在招聘场景应用时，可能会面临以下几个比较明显的问题：**

● 追随潮流盲目应用，忽视候选人体验

以当前AI技术的成熟度而言，“擅长”的依然是批量化事务的处理，如：简历搜寻、简历匹配，等等。但面试环节再往后，就会涉及到和候选人的深度互动，此时是否需要介入AI技术需要企业谨慎考量：随着越来越多Z世代开始进入职场，人机互动虽然能提升效率，但仍然有部分候选人会对这样的方式有反感和抵触的情绪，反而不利于优秀候选人的获取。

● 仅在对外“寻人”时应用，忽视内部人才资源的盘活

目前AI应用于招聘场景时，可以借助更为先进的算法，实现对简历关键词的抓取和匹配度的打分。这一方式在部分企业对外招聘人才时已经有所尝试。但是企业在对外获取人才前，可以更多考虑的是“内部是否已经有较为合适的人才”。同样的人才匹配技术也能够应用于内部人才的搜寻与盘活。

● 市场产品整体成熟度不足，仍有较大的打磨空间



虽然大语言模型近2-3年来在国内有着较高的热度，但较多情况下仍停留在用户个人的使用上。就企业级的应用而言，大部分乙方市场的产品、算法仍在起步阶段，水平良莠不齐，其在算法的精准性、用户界面的友好度、简历唯一性识别的效果上，距离能真正帮助企业解决问题、提升效率，仍有着一定的距离，甚至还存在“乱收费”、“数据收集不合规”的现象，这些都会让企业在具体应用时，态度更为谨慎。

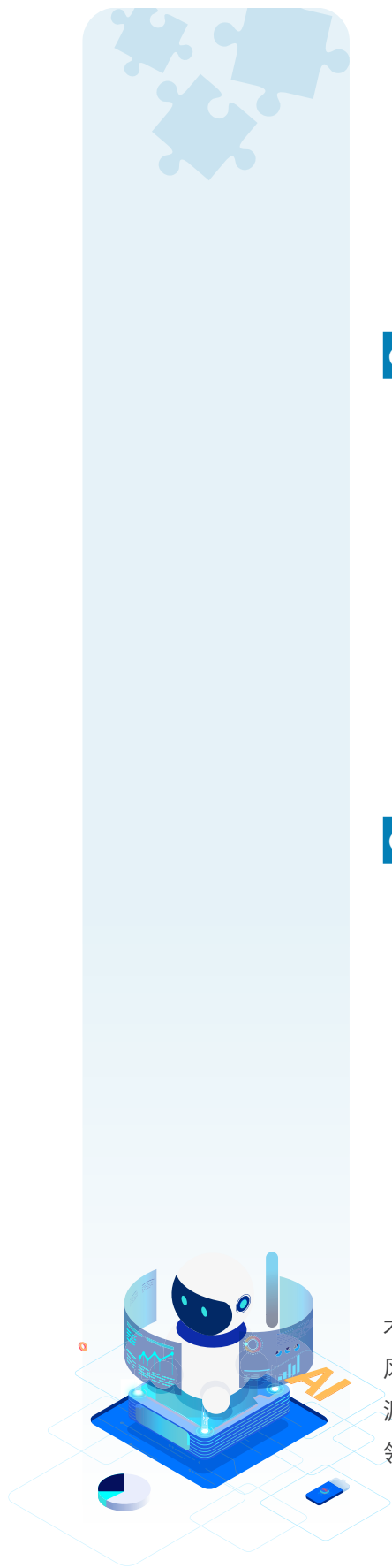
● 企业的AI落地路径尚处摸索期，是“单点突破”还是“通盘解决”难以抉择

目前市场上成功的AI实践仍是较为稀缺的，企业也还在一个“摸爬滚打”的阶段，因此，企业难以明确找到一条适合自己的技术落地路径：部分企业倾向于找到内部单点挑战，先通过AI解决具体挑战，用小成本来实现单点突破；还有部分企业则倾向于借助AI技术，尽可能解决大部分问题，并且在部署初期就做好长远规划。但就当前的技术发展成熟度来看，AI技术本身也在不断的变化迭代之中，所以企业不妨先从“点”着手，小步快跑，先尽可能在企业内建立AI的能力和信心，再做进一步的广泛应用。

● AI技术应用的投入产出比难以显性化，组织内推行应用仍存在阻力

招聘场景中存在着大量的批量化、重复性事务，简历信息的积累也为企业做进一步数据解析打下基础，且招聘场景的交付结果相对直观、可衡量。理论上应当是AI技术应用的首选场景之一，但哪怕是在招聘场景，AI应用的效果、投入产出比在部分企业内依然难以得到验证，即使有一定的论证，如果没有足够的AI知识积累，管理者和员工也依然缺乏信心。这也会给企业在人力资源领域进一步应用AI技术带来阻力与挑战。

综上，人工智能为招聘带来效率革命的同时，也带来了候选人体验、技术成熟度、落地策略和投资回报的深刻“拷问”。解决之道，在于摒弃盲目跟风，立足实际需求，在提升效率与保障人性化之间找到平衡点。从盘活内部资源、解决具体痛点入手，以务实的态度小步验证、逐步推广，或是企业在招聘领域驾驭AI浪潮、实现价值兑现的可行路径。

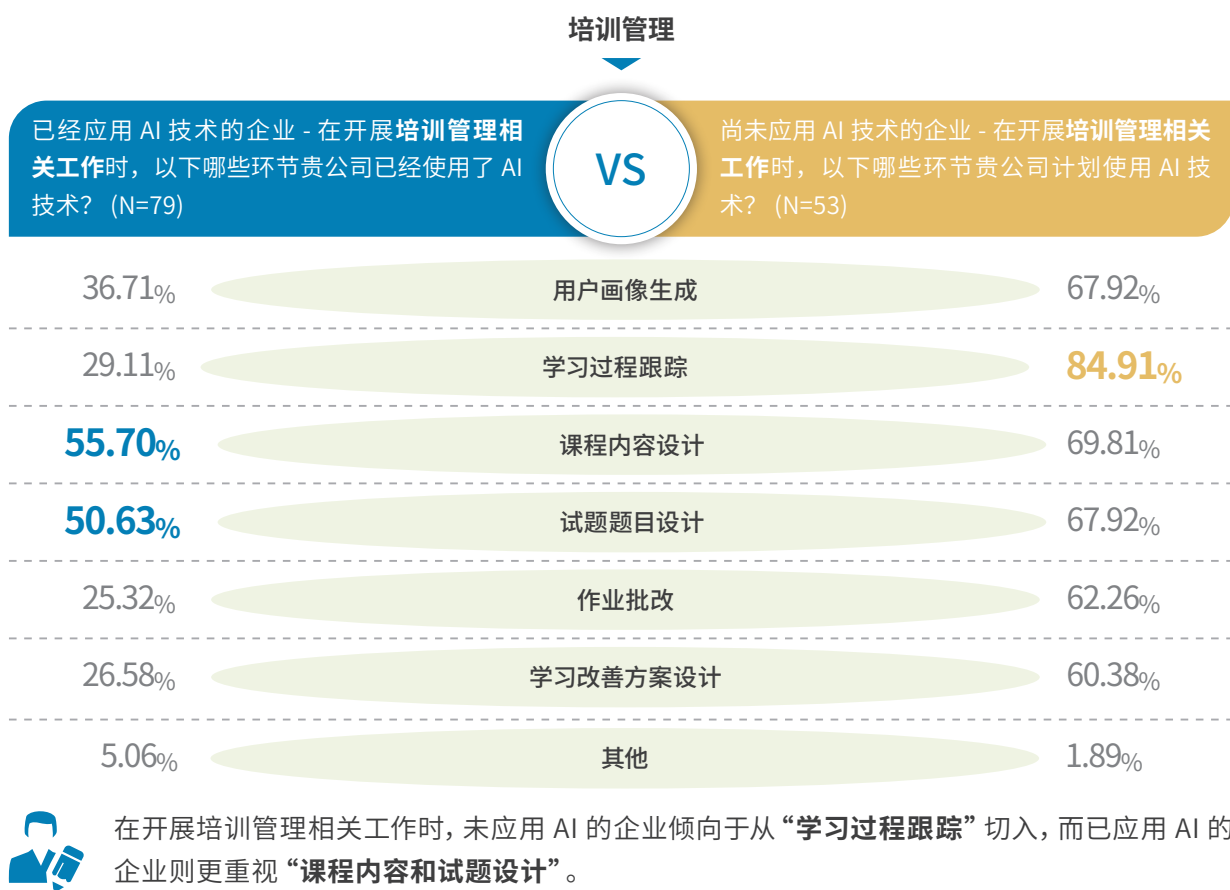


先行场景解析

培训与开发：轻管理 + 优成长，打造人才“加速器”

标准化程度高、工作流具有高度结构化特征是该场景中 AI 技术普及率高的主要原因。
课程设计、试题生成、课程推荐是 AI 技术渗透率最高的环节。

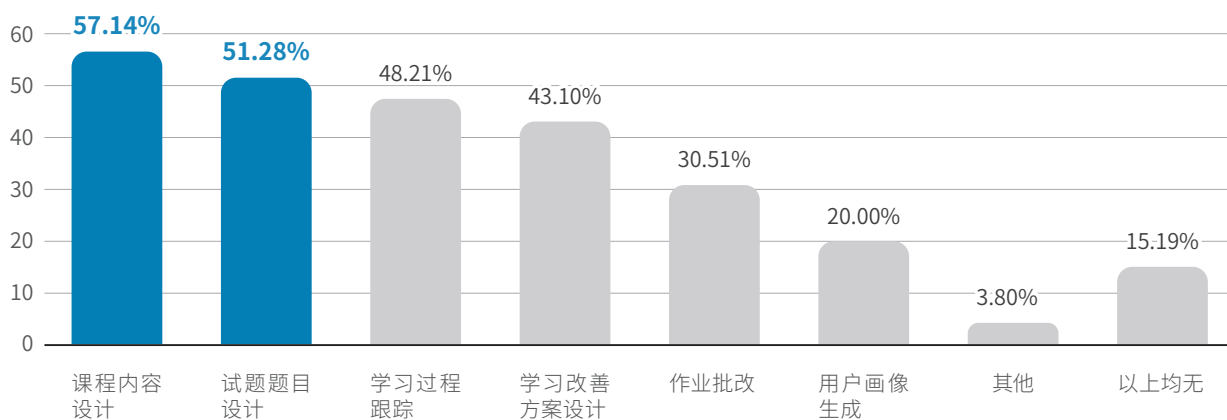
◆ 培训与开发场景 AI 技术应用现状



在开展培训管理相关工作应用环节上，为什么会出现这样的差异？

未应用 AI 企业更多视 AI 为一种“辅助工具”，倾向于先从风险低、易理解的“流程自动化”类场景入手，学习过程跟踪（如记录进度、完成率分析、时间分布等）符合他们对 AI “节省人力、提高效率”的基本预期；而已应用 AI 的企业对 AI 能力、数据潜力有更深入理解，更关注内容个性化、学习效果最大化。

已经应用 AI 技术的企业中，在开展培训管理相关工作时，以下哪些环节贵公司计划使用 AI 技术？



在已使用 AI 的企业中，未来也依然更关注**课程内容设计**、**试题题目设计**这两大环节。

学员接受培训

已经应用 AI 技术的企业 - 学员目前在接受培训时，以下哪些环节，贵公司已经使用了 AI 技术？
(N=79)

VS

尚未应用 AI 技术的企业 - 学员在接受培训时，以下哪些环节，贵公司计划使用 AI 技术？
(N=53)

35.44%

能力测评：如智能建模、能力模型自动生成

92.45%

54.43%

课程推荐：如智能学习方案生成、学习内容推荐

79.25%

20.25%

沉浸式赋能：如虚拟人、虚拟场景、VR、AR 可穿戴

64.15%

32.91%

陪练：如通过 AI 陪伴练习，让员工学会相关技能

75.47%

25.32%

教练：如用启发式的提问形态帮助学员梳理思路

56.60%

10.13%

其他

0.00%

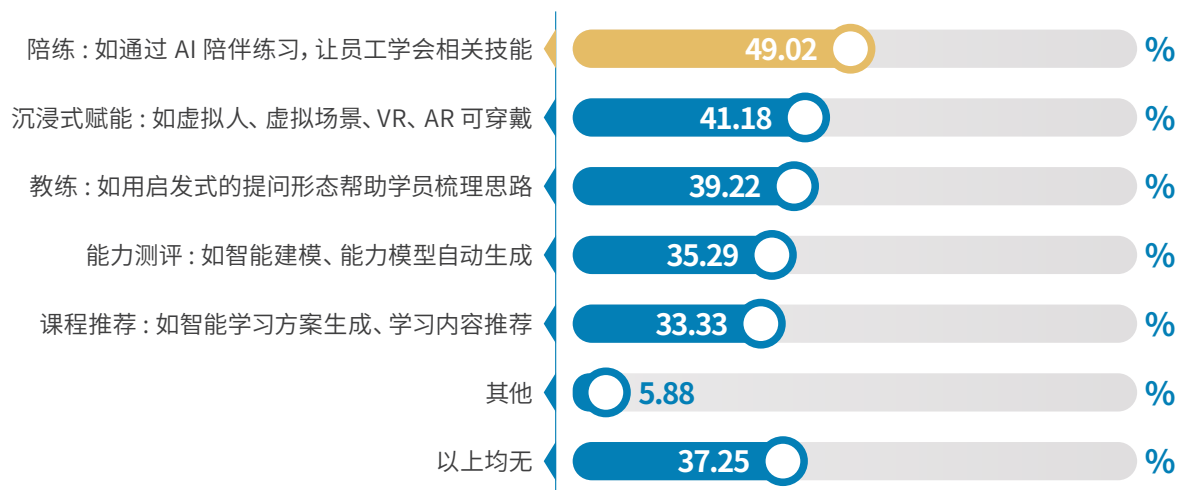


学员在接受培训时，未应用 AI 的企业倾向于从“**能力测评**”环节切入，而已应用 AI 的企业则更重视“**课程推荐**”。

在学员接受培训的应用环节上，为什么会出现这样的差异？

未应用 AI 的企业对 AI 尚处于探索和尝试阶段，倾向于先把 AI 用于更容易量化、评估、便于验证效果的环节，能力测评这类环节有明确标准答案或评分机制，AI 的判断更容易被信任，其重心在于了解员工能力“差在哪里”，以便后续制定培训计划；已应用 AI 的企业对 AI 能力与数据潜力已有认知积累，关注如何通过 AI 驱动学习路径优化、学习效果提升，更愿意让 AI 参与到决策性的环节，如课程推荐、学习内容定制化，其重心转向如何让员工“学得更好”。

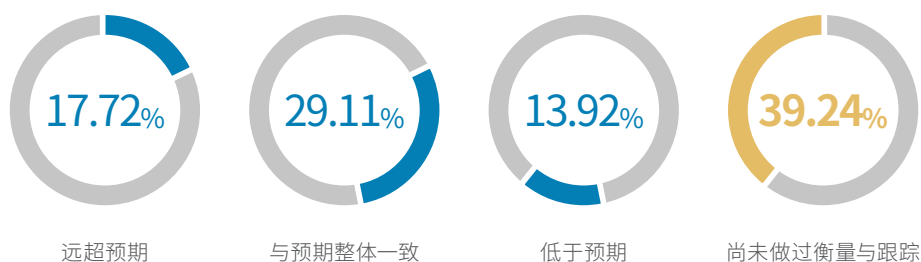
已经应用 AI 技术的企业，学员目前在接受培训时，以下哪些环节，参阅企业计划使用 AI 技术？



在已使用 AI 的企业中，**陪练**成为学员接受培训时，最倾向于应用 AI 技术的环节。

◆ 收益解析

在培训与开发模块，应用 AI 后您认为整体效果与收益情况为：(N=79)



在培训场景中，大部分企业尚未对 AI 技术的应用效果有所衡量与跟踪。



企业案例：中国电信

AI+ 学习产品的建设与实践

选择培训与开发场景应用 AI 的主要原因

- ★ 组织战略牵引 AI 技术在培训场景快速落地。
- ★ 多年智慧学习平台运营经验已在组织内积淀 AI 培训基因，企业内有稳健的文化根基。
- ★ 管理者愿意在培训场景提供赋能支持。
- ★ 企业内已构建跨专业 AI+ 培训团队，培训场景有着丰富的 AI 人才储备。



罗安妮

中国电信 AI+
学习产品总监

中国电信集团有限公司

企业背景

企业简介

中国电信集团有限公司是中国特大型通信运营企业，连续多年入选《财富》杂志“世界500强企业”，主要经营移动通信、互联网接入及应用、固定电话、卫星通信、ICT集成等综合信息服务。集团公司总资产10783亿元，员工39万人。

科技型企业转型驱动企业培训方式转型

在近年来，中国电信提出了科技型企业转型战略，甚至向互联网企业、高科技企业看齐。这一转型战略聚焦人工智能、云计算和大数据等战略新兴产业领域（简称为“战新业务”），企业未来几年内均会在这些战略新兴产业上持续发力。

在这一战略的指引之下，企业的培训方式也相应要作出转型，AI技术的应用既符合企业战略要求的大方向，也是培训工作未来的趋势所向。因此，中国电信提出“用AI学AI”，即利用人工智能手段学习人工智能业务，以期实现转型效能、组织效能提升的目的。



中国电信智慧学习平台发展历程

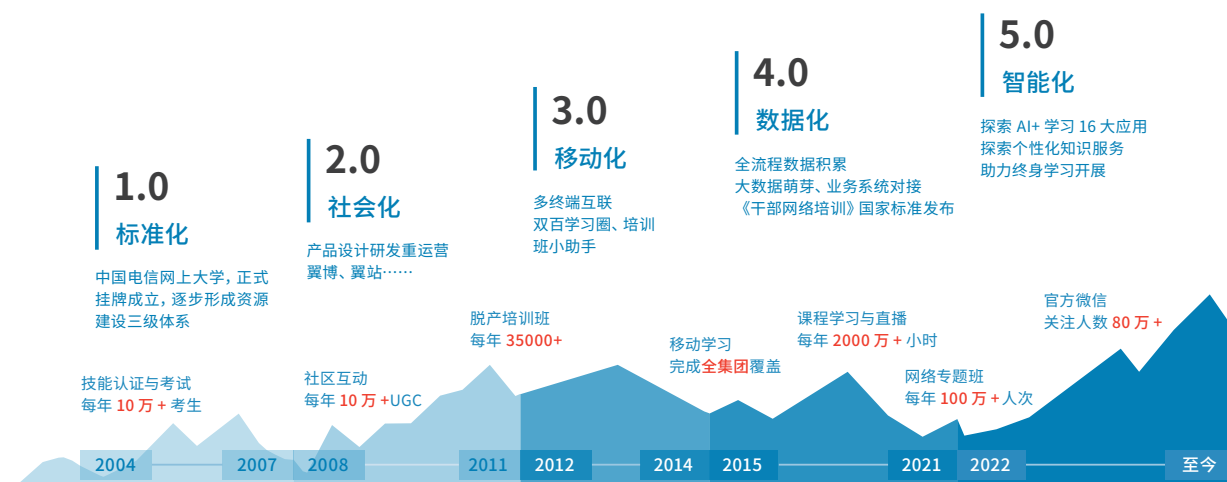


图 1 中国电信智慧学习平台发展历程

开启AI培训之路

▶ 中国电信智慧学习平台发展历程

中国电信一直以来都走在在线学习领域的前沿。早在2004年企业便已经开始打造线上学习资源与平台，至今已经走过了20余年，这为AI技术的应用与普及奠定了坚实的基础（见图1）。

▶ 中国电信“AI+学习”三年行动计划

近年来中国电信开始在内部开展一系列与AI技术应用相关的智慧学习探索，并在每个季度追踪，出具追踪报告。经过长期的摸索与迭代，于2024年推出AI学习产品，进一步推动了学习平台智能化转型升级。为了让AI技术在培训领域的应用能走得更为长远，中国电信制定了“AI+学习”三年行动计划（见图2）。

中国电信“AI+学习”三年行动计划

2024 推动学习平台智能化转型升级

识别当前相对急迫的场景需求基于自主与生态能力，面向核心用户群体推出可用的AI产品与能力，并保持跟踪、评估与优化。

2025 建设与AI适配的学习管理体系

将AI能力与相关流程进行嵌入整合，提升AI对生产力的辅助效用同时加快相关管理办法与规范标准的迭代更新，以适配AI驱动的业务流程。

2026 以AI模式创新助力AI文化建设

进一步推进各类“AI+学习”产品、能力，与平台整体架构的融合，实现大平台知识底座采集、清洗、梳理、供给的自运行。

图 2 中国电信“AI+学习”三年行动计划

该计划每年均有不同的目标与侧重点：2024年的主要目标在于建立产品；2025年则侧重于进一步建立产品相关的配套运用管理规范；而2026年则需要在企业内打造全员“学AI用AI”的文化。

目前该计划的进展速度较为顺利，建立产品和相关的配套运用管理规范的工作已提前完成。在不断进行AI产品迭代和升级的同时，企业整体已经开始进入“打造全员‘学AI用AI’的文化”阶段，并希望不断扩大用户体量。

● 当前发展重点：产品驱动，打造全员“学AI用AI”的文化，不断扩大用户体量

中国电信认为，要打造全员“学AI用AI”的文化，便需要调动全员氛围，让全员使用学习平台，并将其视为日常。在学习氛围和学习文化的打造上，中国电信更注重深挖AI学习产品本身的产品力，通过好用的产品来牵引员工自主、自愿使用学习平台，提升AI素养。

► AI技术应用于培训场景的前提条件与准备

✓ 战略牵引

在中国电信科技型企业转型战略为培训的转型指引了大方向，这也是企业的天然土壤。

✓ 文化传承

中国电信持续多年的数智化转型，智慧学习平台20余年的持续运营，促使企业上下对于AI技术有着较

强的接受度，并且认可“要做到行业领先”的理念。

✓ 管理者支持

中国电信的相关管理者每天会向项目团队分享行业相关资讯或前瞻性内容，并且支持具体的业务和细节落地。

✓ 内部专业人才储备

中国电信在开展AI+培训相关工作时，更为倾向于招募计算机或教育技术、心理学等专业背景的人才，从而打造一支专业对口的人才梯队。

► “AI+学习”的重点建设场景

✓ 将课程学科体系转化为智能化体系

经过多年课程内容和知识的积累，中国电信内部有着完善的培训体系和课程体系，并且已经形成高质量的知识库。随着AI技术的不断发展与应用，中国电信将会把所有的知识内容与AI技术结合起来，实现知识点自动抓取与匹配、相关知识点考题智能生成与推送、考题自动批阅、学习过程自动检验和追踪等功能。

✓ AI搜索及推荐

该功能以中国电信内部完整知识库为底座，面向全体用户提供智能搜索服务，支持问答与关联推荐，进一步缩短学员获取知识的路径，提升搜索效能。

借助这一功能，学员可以搜索到

先行先试，探索搭建中国电信AI+学习能力体系



图3 中国电信“AI+学习”能力体系规划

任何一门企业内已有的课程。由于所有课程内容已经完成了标签和知识点的自动提取，搜索时相应的知识点也能够实现自动匹配。另外，在搜索课程时，系统还将进一步推荐与该课程相关的其他课程，并且一对一推荐问答专家。

► 需要重点攻克的相关挑战与解决方案

✓ 挑战一：产品形态如何确定

2024年中国电信已经在企业内做了一定的AI产品应用试水，取得了一定成效，但面向长足发展需要，还有一定进步空间。2025年Deepseek横空出世，中国电信基于这一背景，对现有学习产品进行了深入的探讨，计划从以下几个角度思考、确定产品形态：产品新版本为什么是这样的形态？要做到什么样的程度？可能会面

临哪些挑战？

✓ 挑战二：数据模型自身的成效如何提升

智能搜索的功能虽然于2024年在企业内已经有所应用，但整体来看仍然不够“智能”：虽然用户在开展搜索时，数据模型会结合用户个人信息进行一定的推荐，但是这一推荐是固定的模式，无法以较为开放的形式来实现推荐——即若员工属于某个岗位，推荐的内容将仅限于该岗位下的课程与知识，以及每个岗位推荐的内容会较为雷同。但好的搜索应该可以结合用户当前的学习状态，有优先级、有重点地进行推荐，实现“千人千面”的自适应效果。这背后折射出来的，是数据模型的开放度不足、无法进行多元化配置的问题。

针对这一问题，中国电信投入了大量的精力来予以攻克：

- 从原本10种左右的推荐模板，借助调优算法进一步拓展至上百、上千个推荐模板，让推荐更为多元、全面；
- 不断训练、优化模型，最终确定最适合企业当前需求的推荐模板。

✓ 挑战三：模型选择多，技术整合难

作为一家具备一定研发实力的企业，中国电信拥有自己的大模型，同时外部也有优秀的大模型可供选择。到底是选择外部模型还是使用自己的模型，企业需要审慎考量，同时兼顾使用方式适宜、可达到的效果较优、能与企业内部私有知识域结合、保证安全性等多个维度。

目前中国电信计划采用的策略为使用多模型处理不同需求，建立统一工作流。如：针对企业内部的知识应用（包括用户岗位信息方面的建模）、且涉及到较大用户量、安全要求很高、有经费保障的场景，中国电信会倾向于采用自己内部的模型，即使模型的能力对比外部最顶尖的商用模型有略微差距，但内部模型至少在用户信息画像生成、推荐模板的选择上会更为贴合企业内部实际，安全度也更高；而对于常规性知识问

答，若仅涉及推理逻辑，中国电信则更倾向于直接采购使用外部成熟的模型或产品，从而提升用户使用效率和体验度。外部采购成熟产品的最大挑战点便是安全性问题，中国电信认为若涉及安全性风险，那么最好仅在企业内相对非敏感领域小范围、一次性使用。

✓ 挑战四：知识库建设工作繁琐复杂，耗时耗力

过去中国电信在开展知识库建设工作时，主要基于业务条线单点开发，如：聚焦某一主题知识，来对相关信息进行收集。这样的方式带来的问题便是需要投入大量的人力物力，投入产出比较低。

目前针对这一问题中国电信将作出以下几项策略上的优化：

- **直接采用集团内其他公司的知识库：**中国电信内部有大量的专业公司、省级公司，这些公司已经有较为成熟完备的专业知识库，但可能在技术应用层面缺乏支撑。中国电信将较为先进的技术应用于这些成熟的知识库，知识库变得更为好用的同时，企业也实现了知识库融合的目的。
- **借助学习平台的迭代，将全部课程内容知识化：**中国电信将在

每门课程中上线新功能，即每门课程会被转化为知识点，并纳入知识库中。这样便将知识库建设直接放在学习平台上予以完成，从而让建设工作更为轻量化。

- **开展知识运营活动：**平台上线后，中国电信便建议所有培训项目都需要配套知识库，并且需要由业务部门供给，共同使用。
- **将调优工作放到用户层面完成：**所谓调优，主要指让知识进一步提炼并更为精准的过程。如果要让知识本身更为精准、可控，避免“幻觉”，往往需要用户的成千上万次问答与反馈，才有可能实现。特别对于企业内专业的知识库而言，内容的精准性尤为重要，这也是阻碍很多企业把大模型做专业化应用的原因。基于这一背景，中国电信一方面发动专业领域的内训师，在做好调优培训并配备标准手册后，对专业知识库反复开展校验工作，并给予一定的课酬激励；另一方面，通过用户的搜索行为，让万人级的用户直接对搜索结果做出满意度评价，从而助力调优工作的完成。

● 成效与总结

► 整体成效

经过反复打磨，中国电信目前在内部已经打造了若干款嵌入AI能力的学习爆品，整体应用已经达成预期效果，内部用户有着较高的认可度。但企业内部复盘后认为还需要在用户体量上进一步拓展，实现全员应用、全员感知的目标。

► 建议及成功经验总结

✓ 减轻用户使用的门槛与负担

尽量避免AI产品的使用流程过于繁琐，让用户投入过多时间和精力，从而造成使用的负担。

✓ 知识的精准度至关重要：

AI本身存在“幻觉”的问题，如果在企业的专业知识领域存在这样的问题，会造成较大的影响，且不利于用户的持续使用。因此，对于知识本身的校准、调优需要持续进行，必要时可以嵌入业务流程，借助“群众”的力量，将运营的权利交还给用户，让用户实时根据业务情况给予反馈，让知识本身更为精准。

● 未来展望

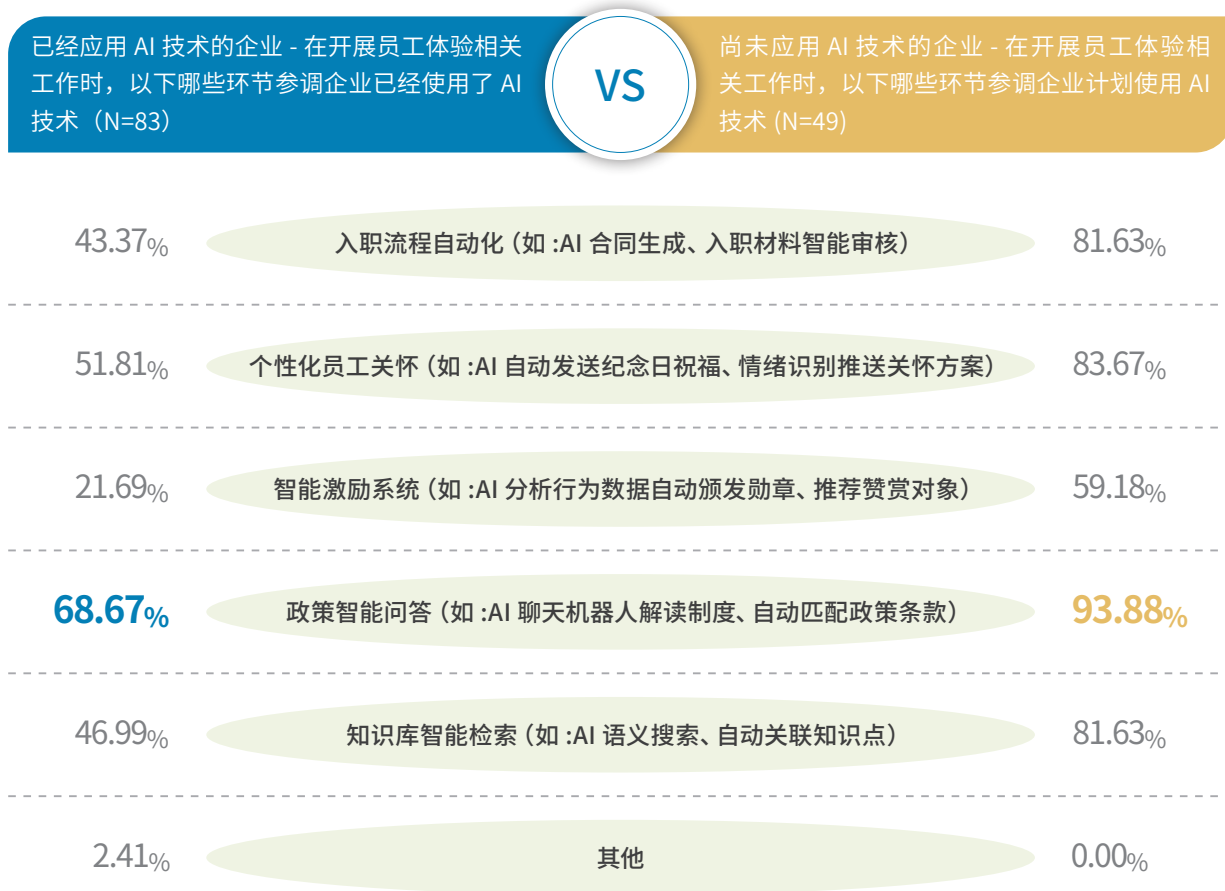
未来，中国电信将继续推进学习模式的转型，并且提升培训搜索的自适应程度，以及利用好培训数据助力精准决策，最后达成AI学习全员应用的目的。

先行场景解析

员工体验提升：HR 效能跃迁，激活职场“心动力”

影响面广泛、员工感知收益大是员工体验场景与 AI 技术结合度较高的主要原因，其应用收益集中在效率与体验提升方面。其中，政策智能问答成为最高频应用环节。

◆ 员工体验提升场景 AI 技术应用现状



无论是否已经应用 AI 技术，政策智能问答均是企业最为关注的应用环节。政策类问题繁杂且重复率高，HR 或员工服务中心需要耗费大量时间解答这些常见问题，影响办事效率。且员工使用频率高，体验直接，成功应用可作为 HR 数字化转型的展示成果，推动其他 AI 场景(如招聘、培训、绩效)的应用。

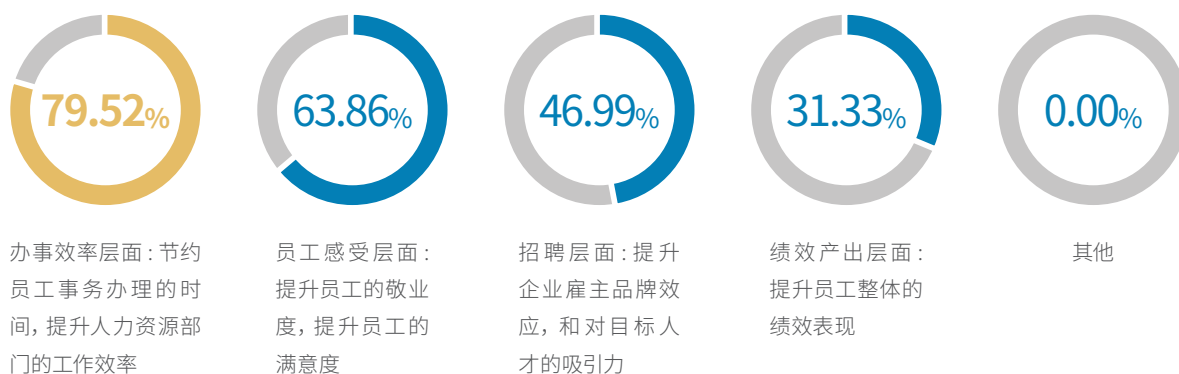
在开展员工体验相关工作时，以下哪些环节贵公司计划使用 AI 技术？



未来计划应用 AI 技术的员工体验场景，其选择率分布整体差异不大，各个环节均有着较高的关注度。

◆ 收益解析

在使用 AI 技术后，您认为开展员工体验相关工作时实现了哪些收益？（N=83）



员工体验场景之下，AI 技术应用的收益更多体现在办事效率提升这一层面。



企业案例：上海电气

AI 技术助力应届生高效落户事务办理

选择员工体验相关场景应用 AI 的主要原因

- ★ 与现有制度之间的关联度弱，推行阻力小。
- ★ 规则清晰，政策操作有据可循。
- ★ 应届生落户为刚需，批量办理效率待提升。
- ★ 历史数据完备，AI 实施零基启动。



李志尧

人资共享中心总监
上海电气

企业背景

上海电气是全球领先的工业级绿色智能系统解决方案提供商，始终坚持“服务国家战略、发展新质生产力、实现高质量发展”的战略方向，专注于能源、工业两大主战场，从能源的生产与传输，到智能化的工业生产与自动化系统，再到“海陆空网油”全产业链，让科技创新有为，赋能千行百业，为人类美好生活创造绿色可持续价值。

上海电气的业务遍及全球，在能源领域，上海电气打造“风光储氢”多能互补和“源网荷储”一体化解决方案，构建遍布全球的“全方位”新型电力系统和“立体式”零碳产业园区，为世界带来全方位的能源革命；在工业领域，上海电气以扎实的极限制造能力聚焦船舶工业、陆上交通、航空航天、智能电网、油气化工五大核心产业链，同时提供工业母机及基础件、数字医疗、智慧楼宇等解决方案。面向未来，上海电气积极投身科技创新，积极布局未来能源装备、未来工业装备等高端前沿领域。

秉承“开放协同、合作共赢”的理念，上海电气将继续协同全球客户、合作伙伴和广大员工等创造者，提供更卓越的行业系统解决方案，赋能全球创新与绿色可持续发展。



● 企业部署AI技术的基础与准备工作

► 企业业务战略的引领

上海电气目前所提供的产品服务中便有智能制造、工业物联网相关的品类，可以说发展数字化、智能技术原本便是上海电气业务战略的重要组成部分。企业在内部设立了专门的AI技术研发团队和部门用于研发业务产品，并且已经开发、本地部署了大模型和智能体平台。这为AI技术在人力资源场景中的应用提供了“肥沃”的土壤。

► 前期内部开展AI相关的培训

为了让员工更好地使用AI技术工具，上海电气在企业内部已经开展了两场不同主题的培训，其主要重点为：

- ✓ 面向全体员工，开展关于AI工具使用的培训，优化员工的AI使用方法，如提问方式、提示词优化的方式等，确保人人能用、人人会用AI；
- ✓ 面向部分业务人员，开展智能体搭建培训，让业务人员能够基于自己的工作流来实现智能体的定制化搭建。

● 以应届生积分落户场景作为AI技术在人力资源场景应用的切入点

► 选择应届生积分落户场景试点的原因

- ✓ 目前该场景和人力资源现有业务、企业现有制度之间的关联度最弱，因此即使应用AI技术，不

会涉及到过多“大动干戈”的变革，内部推行的阻力也较小。

- ✓ 该场景主要与政府的相关政策有关，因此相关的规则、要求较为明确、清晰，外部有政策操作的细则可以直接使用。
- ✓ 上海电气的校招规模较大，而应届生较为普遍的办事需求之一便是积分落户。
- ✓ 该场景过去涉及大量人为的主观判断，引入AI技术能够提升积分落户事务办理的效率。
- ✓ 该职责目前在HRSSC的职能范畴之内。早在AI技术应用前，HRSSC已经积累了大量的流程图、职责划分规则、合作细则等信息和经验，这些信息也可以直接“喂给”AI，不需要重新从流程梳理做起。

► 具体应用及功能实现

上海电气首先将政策规定的相关条件做好梳理并分类，并将这些条件输入到AI工具中，应届生新入职员工可以根据已经设定好的落户条件，填报基本情况。AI便可直接对该名员工的情况作出评分，员工结合评分可以有一个初步参考。

一旦评分情况符合落户要求，便需要员工进行相关材料的提报。在提报过程中，AI可以实现一定的辅助问答和提示，帮助员工更快、更准确地提交材料。

最后，材料作为电子档上传至系统后，由学生事务中心来完成初审。AI会基于审核结果，生成项目清册。

► 如何确保AI打分的精准性

一方面在正式上线该功能前，上海电气内部会对AI功能先开展一系列的测试和训练。另外，由于“AI幻觉”问题难以完全避免，企业端无法完全控制员工询问的形式和内容，因此目前主要通过控制相关编辑条件来尽可能确保问题回答的精准性。如：当员工询问应届生落户相关问题时，可以先推送限定范围的落户问题；而当员工询问的问题超出企业允许的范围，或者询问的问题不相关时，AI不会直接给出答案，而是通过提醒和引导的方式，让员工询问的问题尽可能符合已经编辑、设置好的问题条件。

在应用的过程中，上海电气也将分批、分人群投放，实时收集员工的反馈，并阶段性、周期性地复盘、修正问答的精准性。

► 挑战及解决方案

作为一家具有国央企背景的企业，企业内的信息安全要求、架构硬件要求很高，因此需要设置相应的屏障来阻断信息的外泄。以积分落户场景为例，若在公网环境下进行AI问答，需要符合内部信息安全的要求是非常困难的。

因此，目前上海电气主要考虑在内网

的环境下应用该功能。即员工需要通过VPN的方式，结合具体的账户密码来完成积分落户的申报和AI功能的使用。

● 经验及建议总结

- **本地化模型建设：**因为AI技术需要“投喂”大量企业真实的信息与数据，若通过云端的方式实现，存在很大的安全风险隐患。
- **选好第一块“试验田”：**选好企业内第一块AI“试验田”至关重要，否则后续持续的投入和建设将难以为继。因此企业应该尽量选择投入较少、见效较快的场景来实现AI技术的探索。
- **激发员工期待：**员工必须有拥抱AI的想法和意愿，否则即使有相关应用也难以在企业内真正推行。

● 未来计划

就短期来看，上海电气希望将AI技术集成至已有流程中，从而提升办事的效率。因为首先流程有结构化的数据，这降低了做判断的难度；其次，各个流程节点中企业已经积累了大量的数据和信息，这也能进一步助推AI模型的不断完善。

而长远看来，上海电气则希望将AI技术的应用面进一步拓展，甚至可以与现有的员工应用、门户实现集成，从而降低用户使用的门槛与成本。



企业案例：一汽 - 大众

AI 技术如何进一步优化员工体验

选择员工体验相关场景应用 AI 的主要原因

- ★ 该场景能够实现速赢，从而在企业内树立标杆，赢得未来管理层支持。
- ★ HRSSC 成熟度高，与该场景相关的数字化基础完备。
- ★ 员工体验场景积淀丰富，全触点实践深，员工接受度高。
- ★ 该场景的 AI 应用已专设运营团队，能够实现运营方面的持续优化。



薛扬

人力资源共享中心
负责人
一汽 - 大众汽车
有限公司

企业背景

一汽-大众汽车有限公司（以下简称一汽-大众）是由中国第一汽车股份有限公司、德国大众汽车股份公司、德国奥迪汽车股份公司和大众汽车（中国）投资有限公司合资经营的大型乘用车生产企业，是我国第一个按经济规模起步建设的现代化乘用车生产企业。公司现有大众、奥迪、捷达三个品牌，产品能够覆盖舒适型市场和豪华型市场。

一汽-大众在快速发展的过程中，技术研发实力不断增强。目前，公司拥有汽车试验场、新技术开发中心、新能源中心、台架试验、声学试验等行业内领先的研发试验设施，具备从零件到整车的全过程试验能力，进一步夯实了未来一汽-大众在技术创新领域的优势。

目前一汽-大众与近2000家一级供应商合作共赢，共同打造卓越的供应链体系。与超过1500家经销商携手为广大消费者提供更优质、便捷的汽车服务。

经过三十多年的发展，一汽-大众已形成覆盖东北长春、西南成都、华南佛山、华东青岛以及华北天津的全国整车生产基地。



● AI应用场景规划思路——率先聚焦 员工体验服务场景

AI技术的应用将是未来时代发展的大趋势，一汽-大众认为AI技术在人力资源领域，主要可以从以下几大场景着手应用：员工服务、人员的选聘成长与发展、干部选配、战略的智能化分析。而在进一步研判后，企业最终将员工体验场景作为AI技术落地的“先行”场景，其主要考量点如下：

- ▶ **成果显现层面：**服务体验场景整体来看，更容易速赢、出成果。一旦在企业内能够形成示范效应，起到标杆引领作用，后续在其他场景上需要AI方面的持续投入，人力资源部门更容易获得管理层的支持和认可。
- ▶ **共享服务中心运营经验层面：**一汽-大众的人力资源共享服务中心已经进入智慧运营阶段，具备成熟的HRSSC平台系统和其他强大的业务系统支撑，在这一成熟的系统基础之上，可以将成熟业务流与AI模型直接进行关联对接。因此无论是在流程的梳理上、数字化工具的建设上，企业都已为AI技术的应用打下了坚实的基础。
- ▶ **场景经验积累层面：**在用户体验场景上，企业非常重视数字化的应用，且已经落地了多项人事的具体业务线上化实施，如：入离调转、证明开具、签章申请、考勤办理、合同签署等等，基本实现员工全生命周期的体验触点数字化建设，因此人力资源相关人员在这方面也积累了丰富的实

践经验，员工也更易接受AI工具的嵌入。

- ▶ **组织架构层面：**企业内部针对员工体验场景配备了专门的运营团队和AI专家，可以负责日志和内容的梳理监控、语料库的搭建与纠偏，在人力的投入上也趋于完善。

● 员工体验服务场景的AI技术落地应用

- ▶ **AI技术在员工体验服务场景中的功能定位**

一汽-大众目前对于AI技术的功能定位为“能问、能办、能查询”，并且希望在不断打磨与持续运营中，逐渐提升其精准度。AI技术在员工体验服务场景中并非是一个大型的系统平台，而是一个与员工交互的窗口，实现的是人事大厅前台服务人员的功能，即一个更敏捷、更实时反馈、更高效的数字员工。员工可以通过AI技术实现常见人事服务问题的问答和交互，也可借助AI实现快速的休假申请、调岗申请、证明开具等服务智能办理，还能实现假期天数、合同内容、档案信息等重要信息的智能查询。

- ▶ **语料库的搭建与调优**

✓ 发动内部多个关键角色提供语料内容

- **员工端——**已有员工问答信息的梳理：一汽-大众梳理了多年来共享服务中心积累的员工问答信息，包括员工拨打人工服务电话后前台人员的相关记录、前中后台收集到的员工咨询问题记录，等等。梳理后，企业将这些信息

分类，并明确具体的责任科室。

- 政策（人力科室）端——信息权限和规范性确认：在对问答信息做好梳理后，由于缺乏过程的跟踪，企业难以识别信息本身的规范和完善程度。因此，共享服务中心再次发动人力资源各个科室从政策端对信息的合规性、完善性、是否可以发放给员工做了进一步的明确和更新。

- 共享服务中心端——最终整合与梳理：HRSSC在收集完所有信息后，对照实际的政策文件和实操经验，对语料库进行了最后的夯实与梳理，耗时3个月完成内部初版的AI语料库搭建，并为后续问答功能的实现建立了良好基础。

✓ 技术部署情况

目前一汽-大众使用的AI技术为经过内部二次开发的大语言模型，并且考虑到信息的安全性，以本地部署的模式落地相关功能。

✓ 不断对语料库进行更新调优

语料库搭建的完成不代表“万事大吉”，企业仍需不断根据业务的变化来对语料库进行快速迭代和更新：

- HRSSC推动政策端，建立问题前置准备环节，并明确：新政策发布前，业务端需详细识别并梳

理可能出现的问题，并且在新的政策正式发布前，需要提前反馈并告知HRSSC，提前更新语料库信息。

- 政策业务流程的落地主要由HRSSC实现，若在办理过程中HRSSC发现了变化与调整，也会同步更新语料库。
- HRSSC会根据自己职能和业务的扩展，持续主动丰富和完善语料库的内容。

✓ 实时监控问答质量，及时纠偏

- AI应用的价值：企业内虽然已有问答库，但问题和答案相对固化，无法灵活应对员工不同的问答方式。随着AI技术的引入，文本识别和判断能力的提升，这一问题将得到极大的解决。另外，通过一定的文本抓取和识别技术，问答库将逐步实现自动化校准与更新，减少企业运营成本。
- 关注回答内容可控性问题：内容多元化、高开放性也会造成信息不准确、“已读乱回”的情况。企业需要建立常态化的监控和运维机制，了解员工问询的问题并监控问答的准确性。一旦发现不准确的问答，及时识别与更新，确保问答内容可控，避免造成不必要的不良影响。

- **企业当前解决方案：**在一汽-大众，一旦发现问题回答不准的情况，便会与呼叫中心联动建立工单，由专人与员工即时沟通，安抚员工不满情绪的同时，了解员工的真实诉求并尽可能给出准确的答案，确保员工接下来仍有较高意愿度使用这一功能。

► **如何提升语料库建设与运营过程中相关角色的配合度**

在语料库建设和运营的过程中，一汽-大众的多个角色在其中投入了大量的人力、物力和时间，为了提升相关角色的配合度，企业在以下两方面采取了相应的措施：

- ✓ **自上而下：**AI功能建设之初，HRSSC首先在高管层面开展了整体性汇报，在汇报中明确了AI技术的落地需要各个科室投入时间和精力推动，从而引起高管

层足够的重视。并且在管理层的支持下，每个科室设立对应的对接协调人，这一角色负责协调各个科室相关业务信息的梳理、确认和更新。

- ✓ **自下而上：**HRSSC在内部各个人力科室开展项目启动会时，除了明确项目组的整体要求外，还会额外明确AI对于各个科室的帮助和作用。

● **成功经验总结**

- **内容本身的准确性最为关键：**问答内容的准确性会直接决定员工是否愿意使用这一功能。
- **形象设计：**目前针对这一问答功能，一汽-大众专门设计了机器人的个性化形象，并取名为“众问”。未来还会结合员工体验的关键触点，在内部推广“众字号”的服务产品，提升用户粘性。



“高潜” 场景解析

绩效管理：更合理科学定目标，灵活调节奏

绩效管理场景中，企业普遍更倾向于在目标管理环节应用 AI 技术。AI 技术将助推企业的绩效管理流程向数据驱动、实时优化、定制化赋能转型。

◆ 绩效管理场景 AI 技术应用现状

已经应用 AI 技术的企业 - 在开展绩效管理工作时，以下哪些环节贵公司已经使用了 AI 技术？
(N=27)

VS

尚未应用 AI 技术的企业 - 在开展绩效管理工作时，以下哪些环节贵公司计划使用 AI 技术？
(N=35)

66.67%

目标管理：如智能目标推荐，目标动态校准

88.57%

44.44%

过程管理：如实时数据追踪，智能预警系统

85.71%

40.74%

评估管理：如多模态评估分析，去偏见智能评分

77.14%

25.93%

绩效提升：如个性化发展建议，职业路径预测

85.71%

3.70%

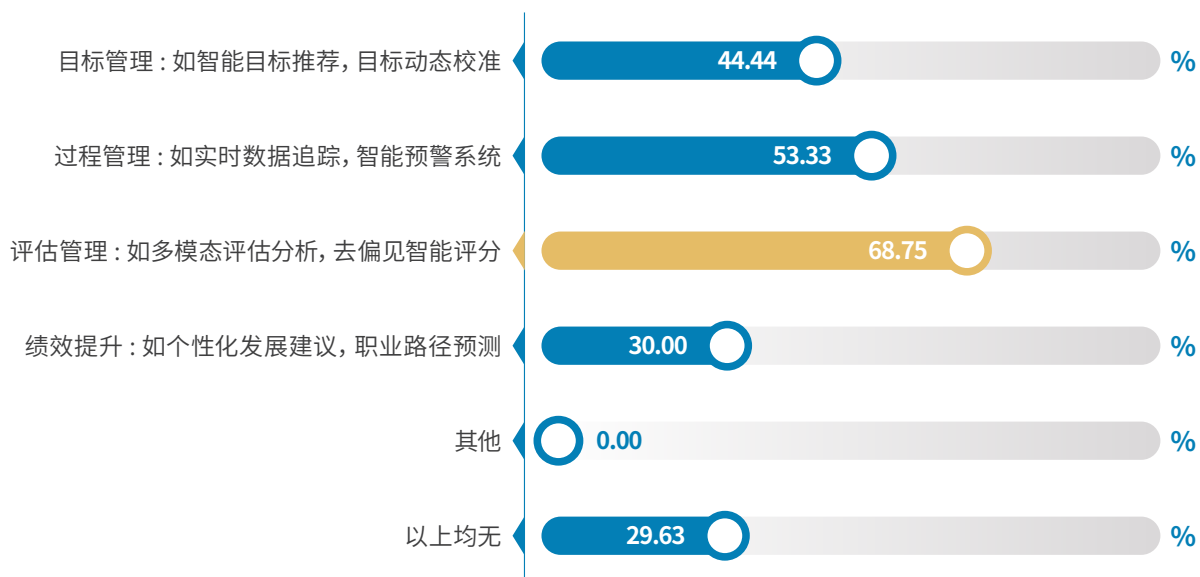
其他

0.00%



绩效管理场景中，企业普遍更倾向于在目标管理环节应用 AI 技术。绩效管理场景常常存在指标设定不合理、不清晰的问题，在对指标进行反复校准的过程中，企业需要投入大量的沟通成本。且在目标设定时，涉及的管理流程相对较少，也不需要抓取过多过程数据与信息，AI 技术的介入既没有过高的技术门槛，也不会有太多的制度阻力，还能在短时间内实现管理效率的提升与沟通成本的下降。

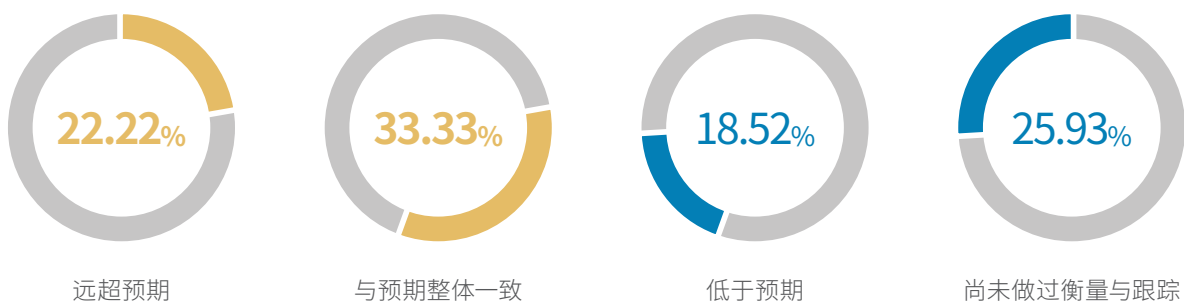
在开展绩效管理工作时，以下哪些环节贵公司计划使用 AI 技术



未来计划应用 AI 技术的绩效管理场景，企业普遍更为关心评估管理环节。

◆ 收益解析

在绩效管理模块，应用 AI 后您认为整体效果与收益情况为：(N=27)



绩效管理模块之下，大部分企业认为 AI 技术应用的收益与预期整体一致或远超预期。



企业案例：某多元化集团

AI 技术如何助力绩效管理目标的合理设定

选择绩效管理场景应用 AI 的主要原因

- ★ 绩效管理场景的指标分解、校准工作存在大量重复、批量化事务，沟通成本高。
- ★ 集团层面提出数字化转型大战略，绩效管理为核心数字化场景。
- ★ 成熟系统为 AI 落地打基础。
- ★ 围绕绩效管理场景企业已经完成系统的打通工作，为 AI 做出精准判断提供强有力的数据支持。

● 企业背景

企业A作为一家多元化业务集团，其业务类型较为多样，且各个业务单元所处的发展阶段不一，但为了确保管理的一致性，人力资源管理体系在整个集团层面上较为统一。因此，一旦集团层面确定了新的方针和政策后，如何在业务的多元化发展和人力资源管理的一致性之间实现平衡，确保战略、政策落地的有效性，成为了绩效管理工作者需要重点解决的问题之一。

另外，绩效管理场景常常存在指标分解与指派不清晰、权重和指标值设定不合理的问题，在对指标进行反复校准的过程中，企业需要投入大量的沟通成本，且信息的传递往往以数据表格为载体，效率低下的同时，由于缺乏

科学的工具，最终的指标设定质量依然不佳。

基于以上背景，企业A希望借助AI工具，让绩效指标的设定更为高效、合理。

● 在引入AI工具前，企业的准备工作与需要具备的前提条件

► 企业一把手“真金白银”的支持

此处的一把手，往往指企业的“一号位”。在AI工具的应用上，企业一把手的支持不仅仅是精神和态度上的支持，更需要“真金白银”的投入。因为AI工具的应用目前并没有真正能实现永远免费的方案，无论是自行研发还是二次开发，都必然会涉及到费用，因此企业一把手在资金投入上的支持极为重要。

► 选择适合企业的工具和方法

由于企业A本身体量较大，在工具的选择方面有IT部门协助把关与落地，因此目前选用的工具整体运行情况较好。而对于中小企业而言，在选择工具时，可以重点考察同赛道其他的企业案例，否则容易走较多弯路。

► 一定的数字化建设基础与战略牵引

企业A近两年在集团层面提出了数字化转型的大战略。而绩效管理属于人力资源中较为核心的场景，且涉及大量数据，对于业务的影响和反馈更为直接，因此在数字化转型的过程中，成为了建设优先级较高的场景之一。企业A首先便引入了成熟的绩效管理系统，这为后续AI的应用奠定了一定的基础。

► 数据和系统的打通

虽然引入了绩效管理系统，但企业A很快发现在绩效管理中依然存在财务系统、战略系统等多个系统的数据尚未打通的问题，这就意味着绩效指标的设定依然需要通过数据表格的形式来传递，以及人工再做二次计算。因此，企业A开始着手完成系统的打通工作，从而确保与业务相关的数据和人力资源管理相关的数据可以实现流转，这为AI做出精准判断提供了强有力的数据支持。

早在应用AI技术前，企业A已经形成了从战略目标分解到个人指标的成熟方法论、模型与先验的知识库，但员工在撰写自己的绩效目标时，仍然会出现描述过于笼统、撰写内容不够正式的问题。在引入AI技术后，可以基于已有的模型和方法论来对设定的指标给予校正和提示，员工可以结合AI给出的建议，快速写出符合企业要求且合理的指标。

► 技术与工具应用

目前企业A使用的模型主要为经过二次开发的大语言模型，且已经将这一模型嵌入到绩效管理系统的相关功能模块。当员工需要进行目标设定时，只需要打开绩效管理系统，便可以直接调用AI技术辅助生成具体绩效指标。

► 面向使用者开展AI相关的培训

为了让用户更好地利用好这一功能，企业A在内部组织了专门的培训，把使用的规则、方法和最终会呈现的样例均会告知用户，降低员工使用的门槛与困难，进一步培养其使用习惯。

► AI技术在绩效管理场景应用的局限性

绩效管理本身是一个遵循PDCA的管理过程，理想状态下AI应当可以贯穿整个绩效管理流程，实现真正的闭环。但当前这一场景面临的挑战在于，很多企业在绩效管理的成熟度上依然欠缺。当绩效管理本身仍无法真正落实PDCA，助力业务效能提升时，使用者便无法向AI发出正确

● AI在绩效管理场景的应用与实践

► 聚焦于目标设定环节

的指令，以及对AI提供的判定结果予以识别，即AI的应用必须基于成熟的管理经验和先验的知识，必须有足够多的语料予以支撑。

► 人力资源管理者在其中扮演的角色

- ✓ 在自己的领域选择合适的工具，释放生产力；
- ✓ 选择合适的领域、合适的人进行试点，并在组织内树立典型；
- ✓ 把数字化相关的技术与人员素质、能力匹配起来，并做好人员素质和能力的更新工作。

● 整体应用效果

针对绩效管理场景的目标智能设定功能，

企业A在内部获得了较多认可。这一功能首先大大降低了沟通成本，避免了在年度绩效分解、季度绩效分解、半年总结等关键节点上的反复沟通。其次，这一技术助力了企业内部统一模板与范式的建立，方便企业在员工绩效目标设定场景中实现统一管理。

● 未来计划

绩效目标的分解往往只是绩效管理工作的第一步。要让管理者真正认可绩效管理工作，后续的改进、实践、考核环节才能“见真章”。因此，未来企业A希望能够进一步延展AI技术在绩效管理场景中的应用，让AI技术真正赋能PDCA全流程，从而为业务部门的发展提供更多价值。



“高潜”场景解析

数据应用及综合分析: 数据洪流中的光速解码

人力资源数据分析是 AI 技术最具变革潜力的应用场景之一，其核心价值在于将海量、多源的 HR 数据转化为战略洞察，驱动人才决策科学化。

◆ 数据应用及综合分析场景 AI 技术应用现状

已经应用 AI 技术的企业 - 以下数据分析场景，参
调企业已经有所实践且涉及 AI 技术的有？

VS

尚未应用 AI 技术的企业 - 以下数据分析场景，参
调企业计划实践且涉及 AI 技术的有？

41.38%

离职风险预测

83.33%

36.21%

组织效能诊断

68.75%

32.76%

劳动力规划与预测

66.67%

17.24%

组织人际关系分析

50.00%

17.24%

企业活力度诊断

62.50%

25.86%

人才梯队健康度诊断

79.17%

20.69%

其他

2.08%



在数据应用及综合分析场景，无论是否已经应用 AI，企业均倾向于从“离职风险预测”切入。这或许与离职风险预测相关数据（员工基本信息、离职时间、在岗时间、绩效信息）相对易收集，且数据结果（是否离职）较为直接有关。

您认为，要让这些场景的 AI 技术应用效果更好，
下条件中较为重要的条件为：(N=58)

84.48% 数据层面

数据的长期积累，业务数据与人力资源数据的打通



77.59% 工具层面

可实现综合分析的数字化平台与工具



75.86% 文化层面

管理者和业务部门的重视度，数据驱动决策的企业文化

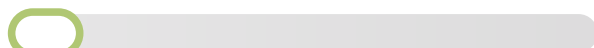


65.52% 人才层面

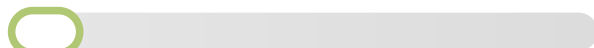
内部专业的数据挖掘、分析人才



1.72% 其他



1.72% 以上均无 / 均不是



以下条件中贵公司需要改进的条件为：
(N=58)

工具层面 77.59%

可实现综合分析的数字化平台与工具



数据层面 67.24%

数据的长期积累，业务数据与人力资源数据的打通



人才层面 60.34%

内部专业的数据挖掘、分析人才



文化层面 55.17%

管理者和业务部门的重视度，数据驱动决策的企业文化



其他 1.72%



以上均无 / 均不是 1.72%



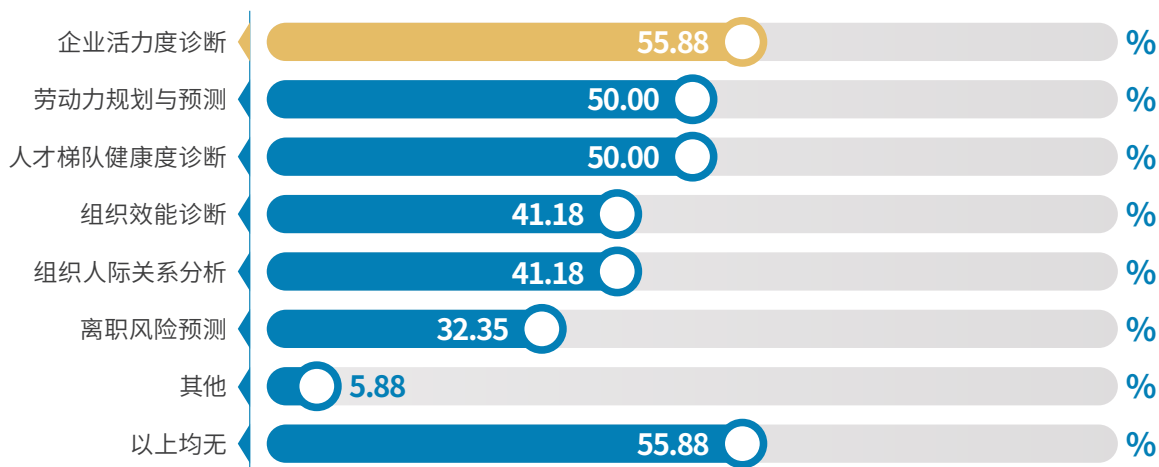
数据的积累与打通是绝大部分企业认为较为重要的条件。但可实现综合分析的数字化平台与工具是最多企业认为当前需要改进的条件。

这不意味着企业的数据积累与打通问题就已经不需要再做进一步改善。

由于数据的问题要解决周期较长，因此很多企业会将眼光转向“工具替换与更新”上。但数据的治理是企业的“内功”，若没有打下较为稳健的基础，仅通过数据分析工具往往难以解决根本性的问题，数据分析的结果也会缺乏说服力。

因此，企业在更换工具的同时，也需要重视数据治理工作。两者齐头并进，才能发挥出最佳 AI 技术应用效果。

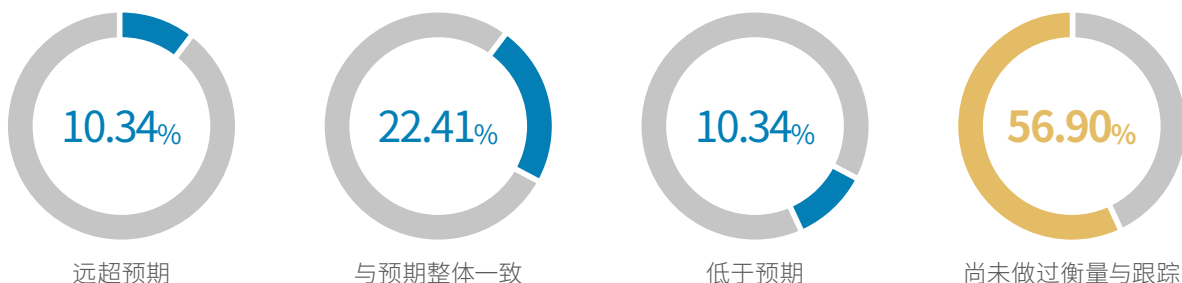
以下数据分析场景，贵公司计划实践且涉及 AI 技术的有？



未来计划应用 AI 技术的数据分析场景，企业普遍更为关心企业活力度诊断。

◆ 收益解析

您认为以上场景目前整体的实践效果为：(N=58)



在数据分析场景中，大部分企业尚未对 AI 技术的应用效果有所衡量与跟踪。

组织能否形成可持续的竞争优势，关键不在于是否“使用AI”，而在于AI被应用于哪些领域、以及应用的深度与系统性。无论是采用通用型AI工具，还是停留在效率提升层面的初阶应用，都难以构建真正具备差异性的组织竞争力。

基于这一认知，绿城中国将数据能力建设确立为释放AI高阶价值的核心抓手，并将其作为数智化转型的长期主线。在此之上，绿城中国进一步推动AI技术与多类人力资源核心场景的融合落地，包括雇主品牌建设、员工体验优化与员工关系管理等关键领域。这体现了绿城中国以数据为驱动，通过AI技术赋能具体业务场景，同步推进节流增效和开源增值的进化路径。



企业案例：绿城中国

用 AI 重构 HR 角色边界，打造组织智能化的“引擎系统”

选择数据应用及综合分析场景应用 AI 的主要原因及前提条件

- ★ 价值明确：边际回报高、变化可观察。
- ★ 风险可控：一线抵触情绪低、可替代路径明确。
- ★ 数据成熟：该场景已有一定数据沉淀、结构清晰、信息跨度相对集中。



吴涛

人事共享中心负责人
绿城中国控股有限公司
《进化：AI 时代 HR 的
价值突围》作者

● 企业背景

绿城中国控股有限公司（以下简称“绿城中国”）1995年成立于杭州，是中国领先的优质房产品开发及生活综合服务供应商，以优质的产品品质和服务品质引领行业。绿城中国坚持“品质为先”的理念，先后引入九龙仓集团、中交集团作为战略性股东，以打造“Top10中的品质标杆”为核心目标，布局重资产、轻资产、“绿城+”三大业务板块。

历经30年的发展，绿城中国总资产规模超5000亿元，净资产规模超1100亿元，“绿城”品牌价值1188亿元，并蝉联“中国房地产百强企业综合实力Top10”和“中国房地产顾客满意度领先品牌”，多年获评“社会责任企业”。

绿城致力于实现“全品质、高质量、可持续”的发展，以“高颜值、极贤惠、最聪明，房低碳、全周期、人健康”为目标建设绿城“好房子”，不断满足人们对理想生活的追求。

● 背景与动因：AI不是“选择题”，而是HR需要面对的“必答题”

在AI技术尚未全面引爆的早期阶段，绿城中国便已启动了AI在人力资源领域的探索。自2024年以来，在HR团队牵头推动下，企业完成了AI



认知的全员普及与应用探索：逾万人次的学习项目、150余位通过认证的AI创作师，以及200余项落地的应用作品。这些成果的取得，既非阶段性试水，更非个体式创新，而是基于HR对AI趋势的清晰判断与未来能力的前置规划。

► **技术从来不是选修课，而是组织演进的必修课**

从信息化到数字化，再到如今的智能化，每一次技术进步的背后，都是一次组织形态、管理逻辑与协作机制的系统重构。技术不是工具箱的补丁，而是价值链的重排，是认知边界的拓展。在人力资源领域，这意味着：HR需要走到组织转型的前台——以更强的数据理解力、流程重构力与人机协同力，帮助组织建立起真正具备演化能力的人力系统。

► **AI并非工具更替，而是角色定位与认知方式的重塑**

AI不只是“自动化”工具的丰富，而是整个HR价值创造体系的底层重塑，本轮AI浪潮具备以下三大特点：

- ✓ 门槛正在下沉：得益于大语言模型的发展，HR无需掌握复杂技术指令，也能通过自然语言实现任务安排与智能分析；
- ✓ 决策逻辑在升级：AI不止提升效率，更通过多维数据建模，辅助管理者识别盲区、优化制度，成为“认知增强器”；

- ✓ 适用范围在外扩：从专属HRIS的“技术支撑”角色，走向HR全员皆可接入的“智能合伙人”机制，AI正逐步成为每位员工的生产力工具。

► **AI红利并非自动释放，而是深度依赖个体使用的差异化产物**

过去，技术是为了“共同致富”；未来，AI则将放大每一位HR的个体差异。

传统的技术变革，往往通过系统部署实现标准化应用，组织可以通过“一致路径”完成整体升级；而AI的本质不同，它更强调使用者与系统的双向互动，并进而提供更加客制化的支持。此时，个体的学习意愿、应用能力、探索精神不再是锦上添花，而是决定性因素。

基于以上特征，HR团队内部达成了一项共识：人和AI各有所长，所有组织都需要尽早找到“人机协同”的最佳解法。这意味着，既不应将精力耗费在“AI是否会取代人”的焦虑之中，也不以“HR工作不适用AI”为由自我豁免。

AI浪潮之下，组织真正需要回答的问题，不是“要不要使用AI”，而是“如何系统性地与AI共创价值”。

● **实践路径：以AI为引擎，重构HR关键流程与体验场景**

在完成意识统一与战略方向明确之后，HR团队并未急于将AI技术“投放到系统”，而是选择以“使用意愿”和“应用能力”为起点，

从文化、机制、流程、产品等多个层面入手，推动AI在人力资源各关键触点的渐进式落地。

► 夯实基础：打造“愿用+能用”的AI应用氛围

任何新技术的成功落地，都取决于组织是否具备一致的认知深度与真实的应用能力。在AI的推广路径上，HR团队将“激发全员参与感”作为突破口，围绕认知提升、能力搭建与激励机制三条主线，协同发力、系统推进：

- ✓ 认知层面：通过线下专题培训、线上学习路径与AI内部社群等形式，帮助员工理解AI的核心逻辑、应用价值与岗位连接点，让“AI不是遥远的新技术，而是手边的应用工具”成为普遍认知；
- ✓ 能力层面：统一面向全员开展实战导向的培训项目，包括AI认证工作坊、“AI+业务”案例共创大赛等，既提供通用操作方法，也引导员工将AI应用嵌入自身业务场景，提升整体“人机协作”的实践密度与自信度；
- ✓ 激励层面：设置“成果型+荣誉型”双重激励机制，一方面通过创作大赛提供实物奖励，另一方面将“AI创作师”认证纳入组织官方荣誉系统，在OA平台的“电子荣誉墙”中进行展示，强化正向文化引导。

这一“文化先行、机制托底”的组合打法，解决的不仅是“是否使用AI”的意

愿问题，更搭建起“如何用好AI”的能力通道，从而有效打通了AI产品在组织内部“最后一公里”的落地瓶颈，也为后续流程优化与体验重塑提供了坚实支撑。

► 应用重塑：将AI能力嵌入高频、刚需的HR产品中

在应用端，HR团队结合AI能力与产品思维，推动业务流程的全链路优化与体验升级。多个关键领域实现了从“标准化执行”向“个性化赋能”的转变：

✓ 管理支撑：从数据呈现到数据驱动

在管理支撑层面，组织不再以“展示更多数据”为目标，而是转向“用数据驱动管理行为”。驾驶舱不再是被动浏览的大屏，而成为围绕业务场景运转的判断平台。首先，它紧扣关键管理节点提供直接可用的决策支持。例如在调薪周期，系统基于AI分析自动生成建议名单，并提示潜在风险与结构偏差。其次，它持续监测组织运行状态，并以场景化方式发出预警。例如当新人比例短时间内快速上升时，系统会主动触发“新人融入压力提示”，提醒管理者及时关注团队稳定性与辅导效果。最后，通过集成“AI问数”能力，管理者无需在复杂报表中层层点击，只需以自然语言发问即可获得答案与分析结论。

✓ 员工关系：从过程处置到系统防控

在员工关系领域，组织以“3秒

查政策、5分钟定方案、1站控风险”为目标，打造AI合规助手，让复杂的劳动用工判断变得清晰高效。产品围绕十大高频风险场景，直接给出风险等级评估与处理建议，并以对话式交互高效回应制度、合规等方面的咨询。HR不再依赖个人经验“逐条翻政策、逐案查口径”，而是借助AI将专业判断前移到事前，让大部分风险在发生之前就被识别与化解，实现从“案例式处理”向“系统性防错”的转变。

✓ 雇主品牌：从资源密集到智能重构

在雇主品牌建设上，AI不只是提高了效率，而是重塑了运营方式：以一个员工的投入，完成过去需要一个团队才能实现的产出。一方面，借助AI数字人与内容生成工具，海报、推文、短视频等素材的制作效率被大幅提升；另一方面，通过纯AI视频创作，将品牌传播关键场景搬入“零拍摄·轻制作”的模式，减少实地拍摄与大量物料投入。传播不再以资源堆叠为前提，而走向AI化、低碳化与可持续化，让品牌表达更加生动，也更加环保。

✓ 员工体验：从流程操作到主动触达

在员工体验层面，AI让“找入口、填表单”的传统流程逐渐退场。智能客服不仅提升了问答效率，更通过

语义理解实现对复杂问题的灵活应对；与此同时，基于AI的“请休假等事务办理”能力在日常高频场景中落地。每位员工都像是拥有了一位随身助理：“今天下午请帮我请半天年假”——用一句自然语言或一段语音，就能完成假期申请与流程发起，无需再在系统之间反复切换。

✓ 访谈提效：从经验依赖到产品输出

以传统的“访谈分析”为例，AI可以在一系列方面发挥价值。文本解析自动化：AI基于访谈录音内容自动生成文字稿，并提取关键词、归因标签与情绪倾向，解决了HR人工访谈依赖经验、总结能力参差不齐的问题；洞察质量一致化：通过统一模型解析访谈文本，显著提升了离职原因归类的逻辑一致性与数据可比性，便于组织沉淀共性问题、识别结构性风险；模型反馈闭环化：经AI处理后的访谈标签被反馈至预测模型，使得系统得以根据最新语义样本动态学习、持续优化，最终实现“洞察-预测-优化”三段闭环。

从“基础认知的铺垫”到“关键场景的嵌入”，再到“试点路径的打磨”，可以看出AI在人力资源领域的落地过程，绝非一蹴而就的系统替换，而是一次以产品思维、数据逻辑与组织机制共同驱动的能力进化。

► 融入策略：将AI融入人力资源产品的“判断”之道

与传统IT系统上线相比，AI在HR场景中的落地更像是一场持续迭代的“共创过程”，需要技术能力、业务适配、组织机制的多重协同。为了避免“高开低走”或“只见工具、不见使用”的困境，团队在AI产品导入初期形成了一套系统性试点原则：

一是价值明确，并非所有AI能力都适合在当下直接嵌入流程。真正适合作为试点的场景，AI引入后可在结果层面产生有感知正向影响，具备“边际回报高、变化可观察”的属性。

二是风险可控，AI产品初期往往面临理解成本、使用成本与协作成本的叠加。此时，一线抵触情绪低、可替代路径明确，将更利于在小范围内先试先改，积累经验，推动机制完善后再扩展至更复杂业务单元。

三是数据成熟，AI建模依赖数据，而HR场景中的数据天然分散、格式不一，若场景本身缺乏结构化沉淀，就会导致建模流程耗时长、投入高、产出慢。因此优先选择已有一定数据沉淀、结构清晰、信息跨度相对集中的场景，能大幅提升验证效率与落地可能性。

● 面向未来：AI与HR协同能力的持续深化

过去两年，AI前所未有地接近组织日常。

他像一个随时待命的数字分身——反应迅速、语气友好、从不反驳你的假设。它几乎总能“给出答案”。可当你试图更进一步，希望它不仅替你提升效率，而是帮助你判断、权衡、预判风险时，问题开始显现。

AI可以生成一长串分析结论，却很难告诉你下一步该做什么；有些内容你本就知道，另一些听起来正确，却无法转化为行动建议。于是，一个颇为无奈的现实出现了：被称为“人工智能”的AI，大多数时候仍停留在提效工具的位置。这并不是使用方式的问题，而是一个更结构性的现象。

► AI产业化已经成功，产业AI化才刚开始

从技术角度看，模型能力在提升，算力成本在下降，产品形态也在迅速成熟。

“不会写代码，也能用AI”已经成为现实。这正是AI产业化的成功——它解决的是“AI能不能被规模化使用”的问题。

真正困难的部分，出现在下一步：当AI试图进入组织判断时，断裂开始显现。此时，问题不再是“会不会用工具”，而是一个更本质的追问——这个组织，是否具备被AI放大的结构，也就是能否让数据真正进入判断与行动本身。

► 限制AI作用边界的，在于组织是否具备“能被数据驱动”的体质

在实践中，人们往往将AI的局限归因于技术本身：模型还不够聪明，语义理解不够精准，应用场景尚未成熟。但如果将视角从工具拉回组织，就会发现一个更

现实的事实：AI的能力上限，始终受制于组织的数据结构。

AI并不会自动形成判断。它无法凭空识别谁值得长期投入，也无法分辨哪些资源正在被低效消耗；它看不到团队协作正在何处失速，更无法察觉哪些管理行为正在持续透支组织。它只能基于已经存在的数据进行推演。

而在多数组织中，可用于判断的数据往往高度碎片化：分散在不同流程节点，被切割在不同职能模块，更多服务于事后汇报而非事前决策，质量与一致性也难以保证。结果是，一台性能强劲的引擎，被装进了一套并未为判断而设计的系统中。

► 如果行为本身没有被数据化，任何关于“数据驱动”的讨论都只是表象

很多人下意识地将“数据驱动”理解为：更会做分析、更多BI报表、更复杂的指标体系。但实践反复证明，这些并不是决定性因素。真正的数据驱动，并不发生在分析室里，而是发生在组织判断的前一刻——当管理者面对选择时，数据是否已经自然地出现在视野中；当问题尚未恶化时，偏差是否已经被系统捕捉。

如果行为本身没有被数据化，任何关于“数据驱动”的讨论都只是表象。技术

并非万能，但结构必不可少。当越来越多组织意识到“问题不在AI本身”，下一个自然的问题是：如果不是技术，那我们究竟该改什么？

其一是产品。数据必须通过可用的界面进入日常，而不是停留在后台报表中。

其二是流程。只有在清晰、稳定的路径中，数据才能被持续生成与校验。

其三是系统。底层架构决定了数据的实时性、一致性与可复用性。

但即便具备这些“硬条件”，转型仍可能失败。原因在于，真正的挑战往往来自更“软”的部分：组织是否愿意依赖数据，是否具备理解数据的能力，是否建立了让正确行为得以重复的机制。

● 结语：重塑，是一次方向更清晰、能力更进化的“再出发”

AI浪潮席卷而来，既改变了技术工具，也重塑了组织行为。HR团队需要以“愿用+能用”的氛围打造、“产品化+智能化”的场景重构、“人机协同”的决策升级为三大主轴，逐步探索出一条从局部试点到全域进化、从系统部署到个体赋能的实践路径。

变革已来，路径可循。对每一个渴望进化的HR组织而言，现在，都是起步的最佳时机。

建议与总结—如何选择 企业内第一片“AI 试验田”



01

聚焦“AI 试验田”的原因：AI 应用仍处初级阶段，需通过“试验田”破局。



02

试验田选择逻辑：“高产出”与“低风险”需并行，建立 AI 能力是首要目标。

为什么聚焦讨论企业内第一片“AI 试验田”

AI 应用仍处初级阶段，需通过“试验田”破局。

◆ 人力资源领域 AI 技术的应用整体成熟度仍较低，企业以试水为主。

- ✓ **65.73%** 企业处于 Level 1-2（观望 / 单点试水），仅 **11.27%** 实现多场景深度应用。
- ✓ **83.57%** 企业无明确 AI 预算规划，**63.85%** 计划未来 **2** 年增加投入，但缺乏落地路径。



因此，企业亟需通过小范围试验验证价值，避免盲目投入。

◆ 企业当前对 AI 的顾虑、AI 技术应用 ROI 模糊阻碍了规模化应用。

- ✓ 预算有限、数据安全问题是企业目前尚未在人力资源领域使用 AI 技术的两大主要原因。
- ✓ **49.30%** 的企业未衡量 AI 收益。



“试验田”可降低试错成本，在组织内建立对 AI 技术的信任。



如何选择“试验田”

“高产出”与“低风险”需并行，建立 AI 能力是首要目标。

AI 工具的应用就当前的技术阶段而言，仍需要“真金白银”的投入，且成本门槛不低。在企业业务压力较大的今天，HR 如何在推行新事物时，赢得管理者持续投入资源的意愿至关重要。

因此，在选择“试验田”时，核心在于让管理者相信人力资源领域有使用 AI 的能力，而非一步到位，实现全场景全流程的成熟应用，即“先上车、再补票”。

在下文中，我们将结合前文的案例情况、数据结果，从“高产出”与“低风险”两个层面为企业选择“试验田”提供相应的建议参考。

◆ 方法论总结

企业选择“试验田”条件自评清单



“高产出”可速赢出成果

✓ 战略牵引：

企业目前在业务战略层面已经开始重视 AI 技术的应用。

✓ 影响广泛：

员工影响面、辐射面广，能够有明显的感知。

✓ 提效明显：

有大量重复性事务存在，AI 介入后在时间、人力成本层面提效明显。

✓ 流程成熟：

内部流程、实践经验成熟，短时间内可直接应用 AI。

✓ 数据成熟：

数据沉淀充足，数据结构清晰，不需要额外投入太多时间成本在数据治理和收集上。

✓ 结果明确：

任务标准明确、规则清晰，结果可直接衡量显性化。



“低风险”确保投入成本可控

✓ 技术“现成”：

企业内有现成的 IT 能力、大模型产品可以直接调用。

✓ 紧急度低：

非企业目前最为棘手、最需要紧急解决的问题（若试点失败，容易造成较大的不良影响）。

✓ 阻力较小：

实现 AI 技术的场景与企业现有制度、其他相关业务模块关联性弱，减少内部变革阻力。

✓ 安全性高：

涉及的数据敏感性较低，可以直接使用外部现成 AI 产品与服务，不涉及过多二次开发与本地部署。

✓ 试点性强：

可小范围试点验证。

◆ 数据结果：企业普遍认可的“先行场景”



尾声：从“试验田”到“生态林”，我们如何展望 AI 技术在人力资源领域的未来应用



当前，AI 在人力资源领域的探索仍以“试验田”模式为主。绝大多数实践聚焦于招聘筛选、政策问答等能快速验证价值的单点环节——这些“小切口”成功撬动了效率的显著提升，为企业积累了初步的技术信心与能力。然而，预算不足、数据安全顾虑以及 ROI 验证不足等挑战，清晰划定了当前 AI 应用的成熟度与所处阶段：它仍是需要谨慎培育的“苗圃”，而非枝繁叶茂的森林。

展望未来，技术的迭代（如 DeepSeek 的低成本化、多模态融合）与场景的深度融合，将推动 AI 从分散的“试验田”向有机的“生态林”进化。丹纳赫的“人才意向库”联动招聘与内部流动，绿城中国的离职预测模型串联数据洞察与人才保留，中国电信的“全员调优知识库”赋能培训与知识管理——这些先行案例揭示了 AI 的真正潜力在于打破场景壁垒。未来的人力资源 AI，将不再是简历筛选器或问答机器人等孤立工具，而是深度嵌入“选育用留”全链条的智能生态系统。AI 将像空气般渗透：员工自然调用“智能助手”帮助查询想了解的信息、高效完成事务办理，管理者依据实时数据流进行前瞻决策，HR 从事务执行者转型为业务战略制定的助力者。

这场从“试验田”到“生态林”的蜕变，其意义远超技术升级本身。它标志着人力资源的核心价值从流程管控转向人才价值创造。当 AI 成为支撑人才全生命周期的基座，人力资源便能真正回归其本质使命：以技术为舟，以人性为舵，在高效运营与深度关怀的平衡中，释放每个个体与组织的最大潜能——这不仅是技术的胜利，更将是人才管理新纪元真正开启的标志。



关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士提供会员制服务的企业。我们致力于成为 HR 团队的学习伙伴, 赋能 HR 的日常工作, 支持 HR 的职业发展。

截止至 2024 年 6 月 30 日:

- ◆ 智享会付费会员企业超过 **4500** 家
- ◆ 遍布 **20** 个行业门类和超过 **81** 个行业大类
- ◆ 其中本土领先企业约占 **51.2%**, 外资企业约占 **48.8%**
- ◆ 已经进入中国的世界 **500** 强和全球 **2000** 强企业中, 超过 **90%** 的企业正在享受智享会的各项服务
- ◆ 注册会员代表中, 人力资源总监及以上级别占 **26.5%**, 人力资源经理级别占 **48.1%**
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 每年举办近 **200** 场会员专享活动
- ◆ 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 旗下双月刊《HR Value》会员通讯内参, 读者人数超 **4** 万名
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 **12** 份研究报告人力资源智享会 (HREC) 每年邀约、采访并撰写超过 **200** 个企业实践案例
- ◆ 人力资源智享会 (HREC) 旗下“HR 年度采购指南 (TPG 红宝书)——智享会人力资源供应商价值大奖分类榜单”集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 **200** 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时, 节省时间, 降低风险

关于智享会人力资源实践研究院

研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题, 每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量: 全年 24 份研究报告, 涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型: 针对不同人力资源热点问题, 采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
 - Benchmarking (数据对标): 针对市场的热点问题, 以数据对标为主的调研研究
 - Practice Mapping (实践地图): 梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
 - Blue Print (行动蓝图): 针对某一人力资源实践领域, 提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
 - Trends Exploration (趋势探索): 聚焦人力资源行业趋势性话题, 提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
 - Deep Topic (深度话题): 深度话题研究, 主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位: 客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员: 10+ 位全职专业资深顾问, 多年致力于人力资源行业性研究。



了解更多详情

电话: 021-31065698

智享会官方网站 www.hrecchina.org

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

关于外企德科 (FESCO Adecco)

外企德科 (FESCO Adecco) 是中国第一家人力资源服务机构和中国体量最大的综合性人力服务企业之一的北京国际人力集团 (FESCO Group) 与全球领先人力资源咨询与解决方案提供商德科集团 (The Adecco Group) 于 2010 年在上海成立的一家中外合资人力资源服务企业, 为企业及个人提供通用外包解决方案、专业外包解决方案、国际人才外包服务、HR 运营支持服务、招聘解决方案、员工福利服务和数字化等综合性人力资源服务。目前, FESCO Adecco 已在全国范围内的多个重要地区设立了区域机构, 包括上海、重庆、浙江、深圳、苏州、陕西、湖南、安徽、福建、山东、四川等, 全国服务人数超过 200 万名, 服务客户超 26,000 家。

◆ 通用外包解决方案

- 通用类岗位解决方案
- 校园招聘
- 劳动关系综合管理
- 数字化人力资源外包运营方案
- 供应商管理服务 (MSP)

◆ 专业外包解决方案

- 信息技术服务
- 消费品零售服务
- 生物医学行业服务
- 智造及能源行业服务
- 政务及公共事务服务
- 一站式财税服务

◆ 国际人才外包服务

- 涉外人才解决方案
- 海外人力资源服务
- 全球人才迁徙
- 国际商务服务

◆ HR 运营支持服务

- 一站式薪税社保服务
- HR 数字化转型服务
- HR 赋能知识库
- HRSSC 运营支持服务

◆ 招聘解决方案

- 招聘流程外包
- 中高级人才及高管招聘
- 人才评估 / 测评

◆ 员工福利服务

- 风险保障
- 健康管理
- 弹性福利
- 认可激励
- 员工活动

◆ 数字化服务

- 数字化招聘管理平台
- HRSSC 数字化平台
- 数字员工
- 客户门户
- 零售终端数字化管理方案
- 供应商管理平台
- 海外云平台
- 数字化认可与激励平台
- 数字化定制解决方案

了解更多详情

电话: +086 21 2312 8888

地址: 上海市黄浦区中山南路 589 号外企德科大厦

邮编: 200010

客服热线: 400 630 6666

官方网站: www.fescoadecco.com



联系我们

AI 赋能人力资源管理

找到企业内第一块AI“试验田”

AI Empowering Human Resource Management:
Finding the First AI Pilot Project Within Your Enterprise

调研主办方



联合主办方

FESCO · Adecco

外企德科

© 版权声明 本调研报告属智享会 & FESCO Adecco 所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布使用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & FESCO Adecco. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & FESCO Adecco is prohibited.