NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/03/29/ai-is-reshaping-work-what-hr-leaders-must-do-to-manage-risk-redesign-roles-and-stay-compliant/.

AI正在重塑工作方式:人力资源领导者必须采取的措施,以管理风险、重新设计职位并保持合规

Heather Grizzle · March 29, 2026

AI is restructuring HR, not just automating it. What HR leaders must do on workforce risk, role redesign and compliance as the operating model shifts.

目录

1. “人工智能助手”的终结
2. “人类+人工智能”团队正成为默认模式
3. 入门级招聘正在悄然瓦解
4. 人力资源正从“支持职能”转向“风险职能”
5. 人工智能正在重塑组织架构（而不仅仅是岗位）
6. 人力资源领导者需要理解的真正技能转变
7. NCG的最后思考……

人工智能并非取代人力资源，而是在重塑它。

两件事正在同时发生，尽管人们常常将它们分开讨论，但二者实际上直接相关。企业一方面在削减招聘和运营岗位，另一方面却在加大对人工智能的投资。这并非巧合，也不是临时性调整，而是反映出组织在工作结构上发生更深层次转变所驱动的资源重新配置。

多年来，企业一直基于这样一个假设运作：增长需要人力投入的相应增加。随着招聘需求的扩大，组织不断增加招聘人员、协调人员和人力资源运营人员，以应对日益增长的复杂性。人力资源职能的设计初衷是为了扩展人力，确保员工生命周期的每个阶段都有相应的岗位来支持。这种方式形成了层层叠加的体系，工作要经过多个人手，每个人负责流程中的特定环节。

如今，这一模式正被重新定义。人工智能的进步使组织能够重新设计工作流程，使许多此前分段进行的任务不再依赖人工干预。诸如寻找候选人、筛选申请和协调面试等活动，以往需要多次交接，如今可以在集成系统内完成。其结果不仅仅是效率的提升，更是维持这些流程所需岗位数量的结构性减少。

随着这些系统吸收常规和重复性工作，围绕这些职能建立的岗位开始逐渐失去意义。这也解释了为什么招聘和运营岗位的削减会与人工智能投资的增加同时发生。这两种发展都是同一结构性变化的结果，而非彼此独立的趋势。组织并非只是用工具取代人力，而是在重新定义工作的底层设计。

这一转变要求人力资源领导者以不同的方式开展工作。他们不能再主要专注于管理人员和流程，而必须确定人类判断与自动化系统之间应如何分工。有关劳动力设计的决策越来越多地涉及评估哪些任务需要人类的自主判断，哪些任务可以标准化并通过人工智能驱动的流程来执行。

因此，先组建团队再配备工具的传统顺序正被颠倒。组织开始首先围绕系统能力设计工作流程，然后根据剩余部分来界定人类的角色。这标志着组织逻辑的根本性转变：系统构成工作的基础，而人类的贡献则被有策略地定位在这一框架之中。

系统构成了工作的基础，人类的贡献则被有策略地定位在这一框架之中。

因此，人工智能不再仅仅作为一种辅助工具发挥作用，而是逐渐嵌入到工作组织和执行方式的结构之中。从这个意义上说，人工智能正演变为劳动力架构的核心组成部分，不仅塑造任务的完成方式，也影响角色的界定以及组织在规模化运作中的方式。

“人工智能助手”的终结

过去几年里，人力资源团队一直将人工智能视为一种辅助工具，用于协助完成离散的任务。最常见的应用集中在提升效率上，比如简历筛选、通过聊天机器人进行候选人沟通以及面试安排。在这种框架下，人工智能被视为叠加在现有流程之上的增强手段，而非能够从根本上改变这些流程设计方式的力量。

这一阶段正在结束。人力资源领导者越来越意识到，最初采用人工智能的方式受限于对其能力的狭隘理解。将人工智能定位为帮手或数字助理，使组织将其影响限制在渐进式

改进上，而非结构性变革。其结果是对现有工作流程进行了优化，却从未质疑这些流程本身是否还应以当前形式存在。

包括IBM和微软在内的大型组织的高管们，如今正在推动一种不同的模式。他们不再将人工智能视为与员工并行运作的事物，而是将其直接嵌入到运营工作流程的核心之中。这一转变反映出人们不再将人工智能视为人力角色的替代品，而是将其理解为工作执行方式的基础组成部分。

这种视角的转变具有重大意义。当人工智能被嵌入工作流程时，它不再是可以添加或移除的独立角色，而是成为系统本身的一部分，塑造任务如何启动、处理和完成。因此，组织不再问人工智能如何协助员工，而是思考在人工智能已经融入的环境中，工作应如何构建。

在实践层面，这意味着人工智能不再被视为劳动力中的一个角色，而是正在成为支撑组织运作方式的基础设施，既影响工作的设计，也影响该设计中人力投入的分配。

“人类+人工智能”团队正成为默认模式

2026年出现的最重要转变，并非人工智能取代人类工作，而是一种混合运营模式的常态化——即人类与人工智能协同运作。“人类对抗人工智能”的框架正逐渐过时，因为组织越来越多地设计出依赖双方互补优势的工作流程。这一演变反映出，当智能系统融入日常运营时，人们对工作执行方式有了更为务实的理解。

在这种模式下，人工智能主要负责处理高频、可重复且以流程为导向的任务，例如候选人搜寻、初步筛选和面试协调。这些职能得益于速度、一致性以及在不知疲倦的情况下处理大规模数据的能力。与此同时，在需要判断力、情境理解和人际互动的领域，人类专业人员仍然不可或缺，包括评估文化契合度、管理候选人体验以及做出基于风险考量的招聘决策。

这种分工并非纸上谈兵，而是已经在各行业的人才获取职能中逐渐成为标准做法。组织正在调整其招聘流程，让人工智能系统管理招聘工作流程的早期和中期阶段，而将人力投入保留在解读、判断和问责至关重要的环节。

这种混合方式带来的可衡量影响正日益明显。实施人工智能辅助招聘流程的公司报告称，招聘周期明显加快，与传统方法相比，招聘所需时间通常缩短了两到三倍。此外，随着算法根据大规模数据模式不断完善筛选标准，候选人匹配准确度也在提升。行政工

作量也在下降，使人力资源专业人员能够更多地专注于其角色中的战略性和人际互动方面，而非事务性任务。

随着这一模式的持续扩展，它进一步强化了组织在定义生产力和劳动力设计方式上的更广泛转变。成功与否不再仅仅取决于参与流程的人数，而在于人类能力与系统智能能够多么有效地整合，以实现预期成果。

入门级招聘正在悄然瓦解

人工智能在人力资源领域应用中一个不那么显眼、却日益重要的后果，是入门级招聘通道的破坏。尽管公众讨论大多集中在高层岗位或整体就业岗位流失上，但更直接的影响正发生在职业阶梯的最初阶段。传统上分配给职业生涯早期专业人员的任务，正是最先被人工智能驱动系统吸收的。

这些职责包括审阅简历、进行初步候选人筛选、协调面试以及管理日常行政沟通等活动。从历史上看，这些职能一直是进入人力资源和人才获取行业的基础。它们让新入行的专业人员接触到招聘流程、决策框架和组织动态，使他们能够积累晋升到更高职位所需的经验。

随着人工智能接管这些基础性任务，与之相关的入门级岗位数量正开始减少。这带来了一个超出短期效率提升范围的结构性挑战。当进入某一职业的主要入口被削减或消除时，该领域人才的长期培养就会面临不确定性。

其影响不仅仅是初级岗位数量的减少，更是未来人力资源领导者培养管道的中断。如果缺乏让个人通过实践学习的早期职业岗位，组织可能难以培养出能够胜任复杂战略职责的下一代专业人才。这引发了这样的问题：在传统职业发展模式已不复完整的环境中，专业能力将如何培养和传承。

一些分析人士已开始将这一新出现的问题描述为人才获取领域的“管道危机”。这种担忧不仅限于当下的劳动力供给问题，还延伸至该行业长期的可持续性——因为曾经支撑技能发展和职业晋升的机制，正在发生根本性改变。

人力资源正从“支持职能”转向“风险职能”

随着人工智能日益深入嵌入招聘和劳动力管理流程，人力资源的角色正超越其传统的员工和运营支持体系职能。从历史上看，人力资源一直被定位为人员管理的促进者，专注

于招聘、员工关系和组织发展。然而，人工智能融入这些流程，正带来一类以风险监督和治理为核心的新责任。

人工智能驱动的系统带来了一系列风险，而人力资源越来越被期望对其进行管理。这些风险包括招聘决策中潜在的算法偏见、候选人评估过程透明度的必要性，以及自动化或半自动化决策流程可能引发的法律风险。此外，随着个人越来越意识到并关注人工智能在塑造其就业机会中所扮演的角色，围绕候选人信任的担忧也在不断增长。

求职者的期望已经在这些发展趋势的推动下开始转变。相当一部分求职者现在期望在整个招聘过程中，能够清楚地了解人工智能的使用方式。这种对透明度的诉求，反映出人们对公平性、问责制以及理解或质疑可能影响就业结果的决策能力，有着更广泛的关切。

与此同时，多个司法辖区的监管机构开始实施更严格的框架，以规范人工智能在雇佣实践中的使用。这些新兴法规对组织提出了额外的问责要求，确保其系统符合合规标准、可审计，并与不断演变的法律标准保持一致。因此，人力资源正日益处于技术、法律和组织政策的交汇点上。

这种交汇正推动人力资源职能身份的根本转变。人力资源仅仅作为以人为本的支持职能运作已经不够，它正在成为人工智能治理和劳动力风险管理的核心角色，负责监督技术如何部署、决策如何做出，以及组织如何在效率与伦理及法律义务之间取得平衡。

人工智能正在重塑组织架构（而不仅仅是岗位）

近期各大科技公司的裁员潮呈现出一种一致的模式，反映出更广泛的组织变革。招聘、运营和中层管理岗位正在减少的同时，对人工智能基础设施的投资却在持续扩大。这些变化并非孤立的决策，而是组织资源分配和工作设计方式协同重构的一部分。

例如，Meta等公司在维持或增加对人工智能系统投资的同时，削减了招聘和运营职能的员工人数。劳动力削减与技术投资之间的这种一致性表明，组织并非仅仅在应对经济压力，而是在积极调整自身定位，转向更依赖系统驱动流程的新运营模式。

在领导层面，关于人工智能在组织中应发挥何种作用的讨论仍在持续。许多高管强调，人工智能应被用来提升生产力、增强人类能力，而不应仅仅成为削减成本的理由。这种观点反映出人们意识到，过度依赖自动化可能带来风险，包括对创新、员工敬业度和组织韧性的潜在影响。

然而，许多组织在人工智能实际落地过程中呈现出不同的结果。随着人工智能日益融入工作流程，企业正围绕规模更小、却被期望产出更高的团队进行重组。工作日益通过支持人工智能的系统来组织，从而减少了对人工协调和层级管理结构的需求。这带来了一种劳动力模式，其中效率的提升不仅来自流程改进，也来自某些职能对人力依赖的减少。

这些变化的综合效应，是对组织规模和生产力的重新定义。企业不再通过扩大团队来满足不断增长的需求，而是设计出能让更少的人管理更大工作量的系统，并由承担大部分运营活动的人工智能驱动基础设施提供支持。

人力资源领导者需要理解的真正技能转变

围绕人力资源领域采用人工智能存在的最持久的误解之一，是认为这主要关乎实施新工具。这种观点将一场结构性变革简化为一次技术升级，忽视了它对工作实际设计方式所带来的更广泛影响。虽然工具是人工智能整合中可见的部分，但它们并非变革的核心驱动力。更为重大的转变在于工作流程、决策过程和组织结构的重新配置。

随着人工智能日益融入人力资源职能，定义领导岗位有效性的能力也在演变。诸如资历或任职年限等传统的专业能力指标，正在被在人工智能赋能环境下批判性思考工作应如何构建的能力所补充，在某些情况下甚至被取代。这包括理解自动化在何处能创造价值，人类判断在何处仍不可或缺，以及如何将两者结合起来以改善结果而不引入不必要的风险。

因此，人工智能素养正成为人力资源领导者的基础性要求。这并不意味着要具备构建系统的技术能力，而是指能够解读人工智能在工作流程中如何运作、评估其局限性，并就其使用做出明智决策的能力。领导者必须能够评估人工智能驱动流程对公平性、合规性和组织效能的影响，尤其是在这些系统开始影响以往完全由人类做出的决策之际。

除了素养之外，人们也越来越需要具备重新设计工作流程的能力，而不仅仅是优化现有流程。在人工智能能够从根本上改变任务执行方式的环境中，对过时流程的渐进式改进已远远不够。人力资源领导者被日益期望从根本上重新思考流程，判断在智能系统的支持下，工作可以如何被构建得更高效、更有效。

这一转变的驱动力，源于人工智能在组织活动多个层面上不断扩大的影响力。人工智能已不再局限于筛选候选人等初步任务；它如今正在参与招聘决策、塑造人才规划策略，

并影响组织结构的设计。因此，人力资源领导的角色正变得更具战略性，需要更深入地理解技术与人类能力如何相互交织，以界定未来工作的形态。

NCG的最后思考……

围绕人工智能的主流叙事一直聚焦于这样一种观点：人工智能将取代工作岗位。虽然这种框架捕捉到了正在发生变化的一部分，但它并未完全解释这场变革的本质。更准确的解读是，人工智能并非简单地逐一取代职位，而是正在重塑工作本身的结构。

这一区别之所以重要，是因为人工智能的影响并不局限于某个岗位是否存在或消失。相反，人工智能正在改变任务如何分组、职责如何分配，以及工作流程在各组织中如何设计。在许多情况下，工作岗位名义上仍然存在，但工作的内容却发生了变化。曾经完全由人类处理的活动，如今在系统与人之间重新分配，从而改变了所需技能、工作节奏以及对员工的期望。

人力资源正处于这场变革的核心位置。它并非在一旁旁观这些变化，也不仅仅是在决策已经做出之后作出响应的行政支持单位。人力资源正日益成为负责帮助组织确定在人工智能赋能环境下应如何重新设计工作的职能部门。

这项责任包括决定哪些任务可以自动化，哪些职责因需要判断力、伦理考量或关系敏感度而必须保留给人类，以及这两种工作形式应如何在一个连贯的系统内协同运作。这些并非无关紧要的流程问题，而是影响生产力、合规性、信任度以及组织人才模式长期可持续性的基础性劳动力决策。

随着人工智能持续改变工作的设计方式，人力资源部门将在塑造这一转型究竟只是提高了效率、还是真正取得了实效方面，发挥决定性作用。未来工作的样貌，不仅取决于人工智能能做什么，更取决于组织选择如何围绕人工智能来构建人类的贡献。

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

引用方式

Grizzle, H. M. (2026, March 29). AI正在重塑工作方式:人力资源领导者必须采取的措施,以管理风险、重新设计职位并保持合规. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/zh/2026/03/29/ai-is-reshaping-work-what-hr-leaders-must-do-to-manage-risk-redesign-roles-and-stay-compliant/