This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/.

AI 并非只是取代了初级岗位,它移除了通往职场的入口匝道!

Heather Grizzle · April 5, 2026

AI is removing entry-level roles that trained future talent. The risk is not job loss now but a capability gap in five years.

目录

1. 这种转变是结构性的,而非暂时的
2. 劳动力梯队从来都不是可有可无的
3. 人工智能实施缺失了关键的一环
4. 为何这一趋势在加速
5. 组织内部的早期信号
6. 风险不在于职位流失,而在于能力流失。
7. 组织现在应该做什么
8. 结论
9. 致领导者
10. 常见问题

人工智能的应用正在消除那些历来培养未来人才的入门级职位。看似效率提升的表象,实则是组织能力培养方式的结构性转变。入门级工作长期以来一直是培训、知识传递和内部流动的基础。随着这些职位的消失,产生中层和领导人才的体系也随之消失。

这造成了一种延迟显现的劳动力风险。组织或许能够依靠更精简的团队维持短期业绩,但与此同时也削弱了内部人才梯队。久而久之,这将导致中层人才储备变薄、对外部招聘的依赖增加,以及领导力储备的差距不断扩大。这种影响不是立即显现的,而是逐渐累积的。

人工智能不仅改变了工作的完成方式,也改变了经验的积累方式。随着入门级职位的消失和人才梯队的削弱,人工智能带来的劳动力风险正日益凸显为一个关键问题。

这种转变是结构性的,而非暂时的

入门级职位并非孤立地被削减,而是被系统性地从现代工作流程中设计剔除。过去那些证明初级职位存在必要性的任务,包括数据整理、报告撰写、协调工作和文档记录,如今已被嵌入式人工智能工具吸收,这些工具直接在日常系统中运行。这种转变通常不会以裁员的形式呈现,而是通过一些表面上看似积极、实则蕴含更深层结构性影响的运营信号显现出来。

组织报告称团队变得更精简,这并非因为需求下降,而是因为完成相同产出所需的职位减少了。职位描述的要求在上移,即便是标注为入门级的职位,基本技能要求也在提高。与此同时,真正意义上的入门级职位发布数量在下降,这减少了进入职场的通道。这些变化常被解读为自然演变或效率提升。但实际上,它们反映的是组织内部工作分配方式的重新配置。

其结果不仅限于生产力层面。当入门级职位消失时,支撑职业早期发展的体系也随之被削弱。这种损失不仅限于就业机会的减少,还影响到员工如何获得经验、知识如何传递,以及组织如何维持内部成长。任务层面看似效率提升的表象,转化为人才梯队层面的侵蚀。

劳动力梯队从来都不是可有可无的

入门级职位在组织中一直发挥着双重作用。它们既提供即时的运营支持,同时也是长期能力培养的主要机制。通过这些职位,员工学习工作实际是如何完成的,建立起对决策的背景理解,并培养承担更大责任所需的判断力。久而久之,这形成了从入门级到中层、最终迈向领导层的结构化晋升路径。

这种晋升路径并非偶然形成的。它产生了维持内部流动的晋升通道,通过持续参与保存了机构知识,并提供了低风险的环境,让员工能够在没有高风险职位所伴随压力的情况下培养技能。这些功能是嵌入在入门级工作设计之中的,而非与之分离。

当这些职位消失时,组织失去的不仅仅是初级劳动力,更失去了培养经验丰富员工的体系。这种影响是逐渐显现的。在两到五年内,随着能够胜任更复杂职位的员工减少,中层人才储备开始变薄。从更长远来看,由于内部人才梯队无法提供具备足够经验深度的候

选人,领导力方面的差距会变得更加明显。作为应对,组织将愈发依赖外部招聘,而这往往意味着更高的成本以及文化和运营上不匹配的更大风险。这是一种滞后显现的风险,但并非不确定的风险。人才梯队从来都不是可有可无的,它是根基所在。

人工智能实施缺失了关键的一环

他们失去了培养经验丰富员工的体系。

大多数组织以狭隘的运营视角来推进人工智能的应用。其关注点在于降低成本、提高速度和优化产出,成功与否以任务完成的效率以及在不影响交付的情况下能够削减多少人员来衡量。流程效率成为主要目标,人工智能被部署为提升执行效率的工具。虽然这些目标本身并无不妥,但它们只反映了工作在组织中运作方式的一个维度。

通常未被纳入考量的是劳动力的连续性。被自动化取代的工作不仅仅具有运营价值,同时也承载着培养价值。入门级任务历来提供了员工逐步建立能力所需的重复训练、接触面和背景理解。当这些任务被取消时,培养这一层面也随之消失。

如果不考虑这一点,组织便会在无意间将培养性工作自动化到消失殆尽。职业早期的学习环境要么萎缩,要么彻底消失,使员工获得实践经验的机会越来越少。与此同时,职位职责变得压缩。要求不断提高,需要员工具备尚未有机会培养的能力水平。这一体系开始默认员工已具备相应经验,却未提供培养这种经验的途径。

这种情况无法仅靠调整招聘来解决。这不是寻找更优秀候选人或重新定义职位要求的问题,而是根植于工作设计方式的结构性问题。当劳动力发展未被视为系统设计的核心组成部分时,任务层面的效率提升就会转化为组织层面的能力缺口。这不是招聘问题,而是系统设计上的失败。

为何这一趋势在加速

这一转变的速度正在加快,因为几种结构性力量正同时汇聚。这些力量并非彼此独立,而是相互强化,加速了入门级工作的消失,并收紧了劳动力发展的约束条件。

首先,人工智能已不再是一种独立的能力,而是直接嵌入员工日常使用的工具之中,包括电子邮件平台、电子表格和客户关系系统。这种整合使得常规任务能够在现有工作流程中完成,而无需增设额外职位。因此,传统上构成入门级职位基础的人工辅助性工作的需求,是从源头上被削减的,而非通过明显的重组来实现。

其次,领导层的激励机制与效率密切挂钩。组织持续承受着在维持或提高产出的同时降低成本的压力。人工智能提供了实现这种平衡的手段,当生产率指标保持稳定时,裁减人员就成为一个具有吸引力的结果。在这种环境下,即便某些职位服务于更广泛的培养目的,淘汰那些被认为复杂度低或易于自动化的职位也会成为一种理性决策。

第三,入门级工作的定义已经发生变化。雇主越来越期望候选人到岗时就具备历来在工作中培养的技能。这种期望提高了招聘的门槛,同时也减少了个人在组织内部获得这种经验的机会。其结果是进入职场的通道变得更加狭窄。

这些力量共同作用,形成了一个结构性瓶颈。当入职通道减少时,能够获得晋升所需经验的员工也随之减少。缺乏这种培养,未来的劳动力就无法维持同等水平的能力。这一连锁反应虽然简单明了,却影响深远:没有入门机会导致没有能力培养,没有能力培养导致未来劳动力受限。

没有入门机会
入职通道正在减少。

→ 没有能力发展

没有能力发展
能够获得晋升所需经验的员工正在减少。

→ 未来人才受限

未来人才受限
未来的劳动力将无法维持同等水平的能力。

组织内部的早期信号

这一转变已经在各类组织中显现出来,它不是单一的冲击,而是一系列变化的模式,综合起来表明工作分配方式正在重构。被标注为入门级的职位,越来越多地要求具备多年工作经验,这反映出职位设计与实际入职通道之间的脱节。团队在没有初级支持层的情况下运作,原本分布在多个层级的职责,如今集中到了更少的员工身上。

因此,中层员工正在承担以往作为职业早期员工培训场所的基础性工作。这种职责的重新分配增加了工作量,并改变了中层职位的性质,如今中层职位既包含执行工作,也包含历来属于培养性质的职责。与此同时,许多组织越来越依赖承包商来满足眼前需求,以短期执行取代了长期能力建设。

单独来看,这些变化可能显得只是实用性的调整。但综合起来看,它们标志着劳动力架构的转变。入门级职位的缺失并不会消除对经验丰富员工的需求,而是改变了这种经验是否能够、以及如何在内部得到培养。

风险不在于职位流失,而在于能力流失。

随着人工智能提高效率并降低对入门级劳动力的依赖,组织短期内或许仍能实现业绩目标。产出保持稳定,成本可能下降,团队看起来更加精简。这些指标可能会造成一种体系运作良好的印象。然而,潜在的风险敞口并未反映在即时的业绩指标之中。

随着时间的推移,缺乏结构化的培养梯队开始影响组织的核心职能。当越来越少的员工通过职位晋升来吸收机构背景知识时,知识传递变得不再稳定。由于能够胜任更高级职位的人员减少,内部流动性随之下降。当越来越少的员工在组织内部成长,而更多人是在后期阶段以参差不齐的契合度加入时,组织文化变得更加碎片化。领导力培养从一个结构化的过程,转变为一种被动应对的过程,依赖于外部招聘或在经验不足的情况下加速晋升。

这些影响不会表现为立即的失败,而是逐渐累积,往往发生在那些看似运营良好的组织之中。其结果是一种隐性的脆弱性,能力在稳定的产出之下悄然侵蚀。等到这种影响变得显而易见时,通常已变得更加复杂、代价也更高昂,难以应对。

> **隐性脆弱性**
>
> 能力在稳定的产出之下悄然侵蚀。等到这种影响变得显而易见时,通常已变得更加复杂、代价也更高昂,难以应对。

组织现在应该做什么

人工智能的应用需要有意识的劳动力设计,而不仅仅是流程优化。组织需要超越仅从即时产出角度看待职位的思路,开始识别工作的哪些部分具有培养功能。有些职位的存在

不仅是为了完成任务,更是为了培养判断力、背景理解和经验。区分运营性工作与培养性工作,是防止长期能力流失的第一步。

即便任务被自动化,结构化的入职通道也必须得到保留。这并不要求以原有形式维持过时的职位,但确实要求确保职业早期员工仍有途径进入组织并积累经验。如果没有明确的入职通道,劳动力梯队将变得依赖外部招聘,这会带来更高的成本和更大的不确定性。

组织还需要设计替代性的技能培养路径,以取代以往通过任务重复所获得的经验积累。这可能包括轮岗项目、有指导的项目工作,或者强调解读与决策而非单纯执行的职位。其目标是确保员工在工作性质发生变化的同时,仍能持续培养晋升所需的能力。

最后，人才梯队健康度应被视为一个可衡量的风险因素。正如各组织追踪财务表现或运营效率一样，他们也应评估内部人才梯队的强度，包括可晋升员工的可用性，以及各层级技能发展的连续性。缺乏这种可见性，能力缺口将在毫无预警的情况下出现。

这与为了保留职位本身无关，而是为了保留创造能力的体系。

结论

AI不仅仅取代了某些类型的工作，它还消除了各组织历来赖以培养未来人才的主要机制。入门级职位曾是员工职业发展的基础，使员工能够积累经验、吸收背景知识，并随着时间推移承担更复杂的职责。随着这些职位的消失，支撑这种发展进程的结构也随之瓦解。

这种后果并非立竿见影。在短期内，得益于效率提升和运营精简，各组织可能仍能保持有效运作。但影响会随着时间推移逐渐显现，中层能力和领导力储备开始出现缺口。若缺乏稳定的内部人才梯队，这些缺口将愈发难以填补，往往需要以更高成本、更大不确定性进行外部招聘。

今日看似优化的举措，日后将显现为制约因素。未考虑这一转变的组织并非消除了风险，而是将风险推迟到了更难、更昂贵的纠正阶段。

致领导者

如果贵组织在实施AI时未评估其对人才梯队连续性的影响，那么贵组织正在为短期效率进行优化，同时不断增加长期风险敞口。入门级职位的消失并不会消除对经验丰富人

才的需求，而是消除了培养这类人才的体系。若不进行有意识的干预，这将造成无法仅凭招聘迅速解决的缺口。

对AI应用采取结构化方法的组织认识到，人才结构设计是风险管理的一部分。评估能力是如何培养的，而不仅仅是工作是如何完成的，对于维持长期绩效和稳定性至关重要。

Novara Consulting Group与各组织合作，评估人才梯队暴露风险，识别与AI相关的运营风险，并评估政策与治理方面的缺口。这包括审视职位结构方式、发展路径在何处被削弱或取消，以及需要作出哪些调整以维持人才培养的连续性。

常见问题

+ **为什么入门级工作正在消失?**

  随着AI自动化处理诸如报告、协调和数据处理等常规任务，入门级工作正在减少。

+ **AI如何影响人才发展?**

  AI消除了历来用于培训员工的任务，减少了在组织内积累经验的机会。

+ **什么是人才梯队风险?**

  当组织缺乏持续不断地培养员工晋升至中层和领导岗位的流动机制时，就会出现人才梯队风险。

+ **AI会导致人才短缺吗?**

  AI可能通过消除培养职业早期员工的职位，加剧未来的人才短缺。

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, April 5). AI 并非只是取代了初级岗位,它移除了通往职场的入口匝道!. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/zh/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/