NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/05/06/ncg-insight-ai-integration-fails-first-at-the-human-layer/.

NCG观察：人工智能整合首先在人力层面出现问题

Heather Grizzle · May 6, 2026

AI integration usually fails at the human layer, not the model. Governance, workforce adaptation and validation discipline decide maturity.

几乎各行各业的组织都在压力之下加速推进人工智能应用，力求提高效率、降低运营成本，并在日益由自动化塑造的市场中保持竞争力。然而，许多实施策略仍然过度关注系统本身的技术能力，而非长期负责任地治理该系统所需的组织条件。

这造成了一种危险的成熟度假象。

高管们往往通过采购里程碑、演示表现、部署速度或可见的生产力提升来评估人工智能的准备程度。然而，运营层面的人工智能成熟度很少在采购阶段就能确定。它通常在几个月后才通过员工行为、治理一致性、验证纪律、无障碍连续性，以及组织在人工智能生成成果日常化后维持问责的能力中显现出来。

在实践中，人工智能治理失效的最早迹象通常是微妙的。

管理者开始在未建立正式验证要求的情况下传播由人工智能生成的摘要。员工悄悄地围绕管理层并不完全理解的系统调整工作流程。各部门各自独立地实施互不相连的人工智能工具，形成治理环境碎片化，审查、记录和问责标准也不一致。无障碍审查在部署之后才进行，而不是在架构规划阶段进行，这迫使组织采取被动补救的模式，而非融入整体运营设计。

从表面看，这些问题似乎只是流程性的。但从结构上看，它们代表着更为重大的治理隐患。

组织常常认为，人工智能的成功部署就是组织成熟度的证明。实际上，部署只能证明技术上的启用。真正的成熟度是通过组织长期在真实条件下维持安全、可审计、可解释且运营连贯的人工智能系统使用能力来衡量的。

部署只能证明技术上的启用。

随着人工智能系统从实验阶段迈向运营依赖层，这一区别正变得愈发重要。

在许多工作场所，员工已经开始围绕人工智能辅助的工作流程调整沟通方式、汇报结构和决策行为。这种转变往往比政策制定周期、合规审查、管理培训项目或员工适应规划更快发生。因此，组织在治理机制尚未完全建立之前，就已经在积累运营层面的依赖。

其后果并非总能立即显现。

与人工智能相关的运营退化很少一开始就表现为灾难性失败。更常见的情况是，它通过薄弱控制措施的累积常态化而逐渐显现。被跳过的验证步骤逐渐被视为可接受的做法。未记录的工作流程演变成标准操作规程。员工变得不愿质疑被视为权威的系统所生成的结果。由于尚未发生明显的中断，管理层便误以为一切保持一致。

随着时间推移，这将导致治理的侵蚀。

这一问题在无障碍与沟通环境中尤为突出，因为人工智能系统正日益介入人类互动本身。各行各业的组织正在迅速部署合成通信工具、人工智能辅助口译系统、自动转录环境以及基于虚拟形象的界面，却缺乏能够评估连续性、表达准确性、语境保持能力或问责边界的标准化治理框架。

> **在这些环境中，仅靠技术表现是不够的。**
>
> 一个系统在演示阶段可能表现良好，但一旦大规模部署，仍可能引发运营上的不稳定。

沟通的不一致性、语境的退化、审计的模糊性以及表达上的不准确，可能随着时间推移而不断累积，尤其是在组织缺乏能够批判性评估人工智能中介互动的内部专业能力时。

这一挑战反映出围绕人工智能整合成熟度的更广泛市场问题。

许多组织仍然将人工智能的采用主要视为一种软件实施过程，而非一种组织变革过程。因此，治理结构相对于部署速度而言仍显滞后。政策落后于运营现实。员工适应策略仍然碎片化。一旦人类与人工智能生成的决策层在日常运营中开始重叠，问责链条就变得越来越难以界定。

那些为可持续人工智能整合做好最充分准备的组织，未必是部署最激进系统、速度最快的组织。它们将是那些能够构建与部署本身同步演进的治理架构的组织。



这需要的不仅仅是技术投入。

它需要运营纪律、以无障碍为核心的系统性思维、员工适应规划、清晰的验证程序、有据可查的问责结构，以及愿意审视人工智能如何改变组织行为——而不仅仅是如何提升产出速度——的领导层。

归根结底，人工智能整合的成熟度并非以组织能否部署人工智能来衡量。

而是以该组织在人工智能深度融入运营之后，能否继续有效地进行自我治理来衡量。

> **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, May 6). NCG观察：人工智能整合首先在人力层面出现问题. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/zh/2026/05/06/ncg-insight-ai-integration-fails-first-at-the-human-layer/