



SAP 报告 | 公开资料

未来工作展望： 趋势预测与发展图景

目录

引言	3
维度一：未来的工作方式	5
AI 影响策略：AI 应用升级 vs. AI 应用革新	6
重塑工作：AI 极致应用 vs. 共生战略	7
数字化智能、人格化需求：拟人化队友 vs. 得力助手	8
重大认知转变：认知外包效应 vs. 认知增强效应	9
做好准备，适应未来的工作方式	10
维度二：未来的劳动力	11
早期人才陷入危机：在零工中成长 vs. 企业内部培养	12
管理者处于十字路口：AI 担任教练角色 vs. 管理者担任导师角色	14
职业生涯第三阶段：特聘顾问 vs. 组织记忆架构师	16
做好准备，适应未来的劳动力	18
维度三：未来的工作实践	19
重塑招聘模式：AI 军备竞赛 vs. 潜能预测	20
重新定义绩效：精细化评估 vs. 影响力评估	21
重构薪酬体系：实时奖励 vs. 影响力投资	22
做好准备，适应未来的工作实践	23
结语	24
关于 Future of Work Research Lab	24

引言

工作的未来不会由单一因素决定。从 AI 及其他技术的进步，到宏观经济波动和人口结构变化，多重强大的驱动力正以前所未有的速度重塑工作形态，将我们推向多元可能的未来。在外部环境剧变的背景下，企业内部也同步浮现出另一重挑战：员工与雇主之间的疏离感日益加深。正如 [Future of Work Research Lab](#) 发布的 [《2025 年 HR 趋势报告》](#) 所指出的，随着员工对企业的信任度和忠诚度持续下降，许多员工开始重新审视与企业关系的根基。根据我们的调查，**主动疏离的员工认为企业未兑现承诺的可能性是其他员工的 3.1 倍**。而这种疏离感带来的影响十分显著：**这类员工在工作上的投入度比其他员工低 16%**。

塑造未来工作形态的驱动力

AI 及其他技术的进步

从实现任务自动化到独立执行工作流，AI 和数字工具的快速突破正在重塑工作方式。

宏观经济波动

市场不稳定、成本攀升以及全球紧张局势带来了大量不确定性，致使众多企业纷纷削减开支、推迟投资，并专注于风险防控。

人口结构变化

人均寿命延长、出生率下降以及多代际员工并存，这些因素正在重塑人才供给、职业发展路径以及员工期望。



这就是我们的起点：一个由外部力量和内部动荡共同塑造的环境。在这样的背景下，HR 部门迎来了一个罕见而紧迫的机遇，即，成为未来工作形态的总设计师，不仅要重新塑造流程，更要重新定义工作的意义、体验和价值。为此，他们必须清晰洞察未来的各种可能性，以及企业可以选择的不同发展路径。这也正是本报告探讨的内容。报告以数据和前瞻性洞察为基础，深入分析未来五年的可能图景，并将其归纳为三大关键维度：

- **维度一：未来的工作方式**：探讨 AI 将如何重塑岗位与工作的本质，在颠覆和重构各类角色的同时，深刻影响人类的思维模式与协作方式。
- **维度二：未来的劳动力**：分析未来工作的执行主体，重点关注人口结构变化的影响、“成功员工”标准的演变，以及受冲击最显著的特定劳动力群体和岗位。
- **维度三：未来的工作实践**：探讨当 AI 从根本上改变人才的识别、管理、评估和激励方式时，HR 实践将如何随之演进。

三 研究方法

我们对未来工作的预测是通过多步骤流程得出的，该流程融合了早期信号监测、结构化前瞻方法以及实证验证。

我们通过查阅 **357 篇**关于社会、经济及劳动力动态的**商业评论和二手研究文章**，分析了早期的变化信号，并根据对**全球 8,058 名员工的调研数据**对这些信号进行验证，随后运用“未来之轮” (Future Wheels) 研究方法，推演其产生的直接、间接以及更深远的影响。

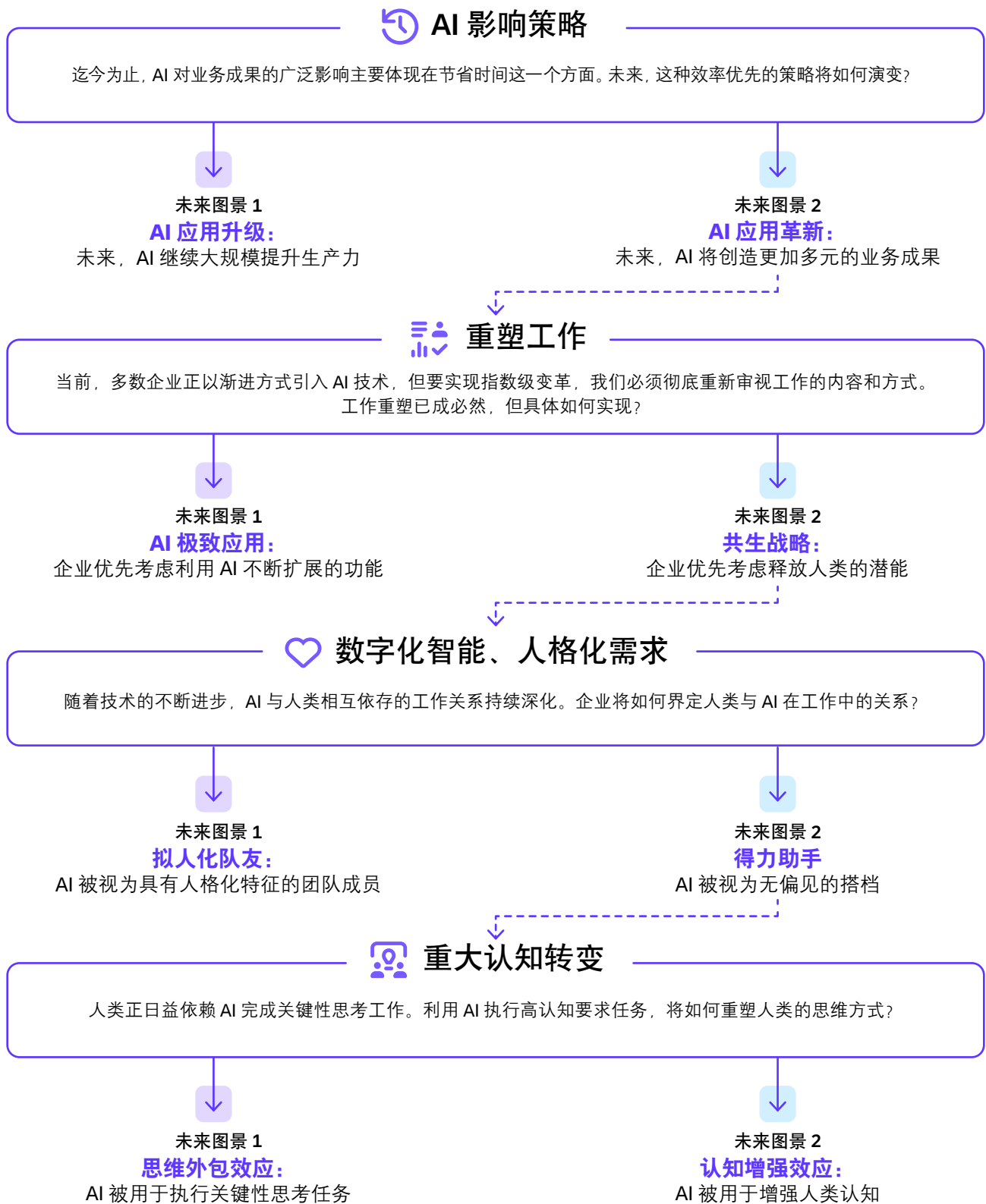
围绕这三大维度，我们共提出了十项预测。每项预测均对应两种场景（“未来图景 1”和“未来图景 2”），用于展示未来可能出现的不同发展路径。我们将重点介绍“未来图景 2”，因为这是我们认为对工作场所和劳动力最具变革性的路径，但也是要求最高、挑战最大的路径。

这正是 HR 部门的机遇所在：将这些可能的未来图景从构想转化为实践，塑造一个让个人和企业都能快速发展的未来工作形态。



维度一： 未来的工作方式

探讨 AI 将如何重塑工作的本质，颠覆各类角色，同时深刻影响人类的思维模式与协作方式



AI 影响策略：AI 应用升级 vs. AI 应用革新

迄今为止，AI 对业务成果的广泛影响主要体现在节省时间这一个方面。AI 的应用仍局限于一些特定的场景，主要用于节省时间和加快现有任务的执行。我们的研究显示，通过使用 AI 工作，员工目前平均**每天可节省 75 分钟**，比 2025 年初增加了 **23 分钟**，而高管层也始终将效率提升视为首要目标。**那么，这种效率优先的策略未来将如何演变？**

未来图景 1：AI 应用升级

在这种未来图景中，AI 完全用来增加工作产出，其业务影响主要体现在生产力提升、生产速度加快、一致性提高等方面，而非创造新型价值。现有 workflow 基本维系原有框架，但会通过 AI 实现增强，使企业能够在现有结构与角色下实现更高产量。

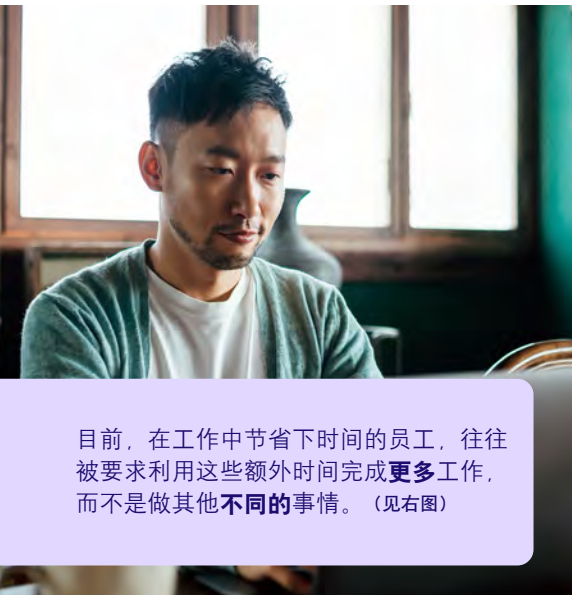
这种未来图景的优势十分明显。员工自身会将生产力提升视为使用 AI 的首要目标：我们的研究发现，**三分之二的员工称提升生**

产力是他们的主要目标，且他们普遍预计未来五年内，AI 将助其**工作效率提升近 3 倍**。在规模、速度和标准化主导的行业，这种生产力提升可能会带来变革性影响。然而，这种图景也存在局限性：如果始终将生产力作为衡量成功的主要标准，企业可能会忽视 AI 在此之外创造新型价值的潜力。

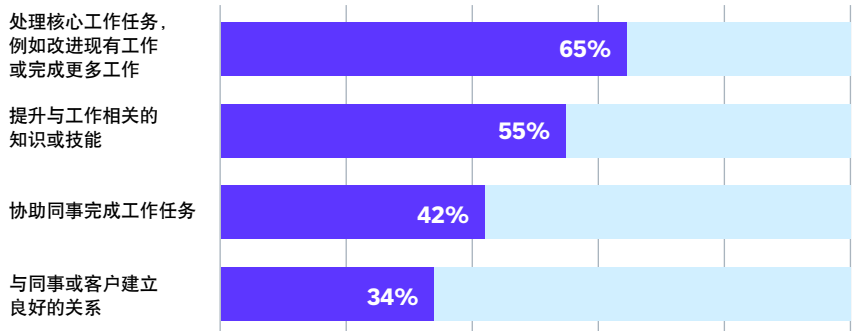
未来图景 2：AI 应用革新

在这种未来图景中，企业不再局限于利用 AI 改进现有生产方式，而是利用 AI 重新构想业务成果。此时，AI 的价值不再只是提高产出，而是构建变革性解决方案，生成在前 AI 时代因成本高、速度慢或过于复杂而无法实现，甚至从未设想过的替代性成果。业务影响的衡量标准也不再局限于生产力的提升，而是扩展到能增强组织效能、创新力与增长潜力的更广泛的价值驱动因素。

这一路径的优势十分显著：企业能够更好地协同产出与市场需求，并利用 AI 解锁新的价值，从而赢得竞争优势。同时，员工也能从 AI 获益，提升工作标准，并实现此前难以企及的业务成果。但此条路径并非没有挑战：实现如此深刻的变革需要果敢的领导力、坚韧的组织文化，以及直面深层不确定性的决心。



你的公司期望员工将使用 AI 节省下来的时间投入到哪些方面？



重塑工作：AI 极致应用 vs. 共生战略

要实现“AI 应用革新”图景中所能达成的全新业务成果，企业必须积极开展更深层次的变革，并对工作本身进行重塑。目前，大多数企业仍以渐进方式引入 AI，将其叠加至现有岗位与工作流程之上。但要实现指数级变革，边缘性调整远远不够，必须从根本上重新思考“究竟该完成哪些工作”以及“如何完成这些工作”。根据我们的研究，员工已经意识到这一转变的迫切性：他们平均预估目前 **42% 的工作任务** 可以由 AI 完成。此外，发现 AI 能替代自身工作比例越高的员工，其职业不安全感越强烈：员工认为 AI 可替代其工作的比例每增加 10%，他们因 AI 产生的职业不安全感就会 **上升 25%**。工作重塑已成必然。那么，这场变革将如何展开？

未来图景 1：AI 极致应用

在这种未来图景下，工作重塑遵循一个简单的原则：凡是 AI 能做的事，就应交由 AI 完成。岗位设计以自动化优先为基准，人类负责处理尚未实现自动化的任务，同时承担 AI 接管核心工作后衍生出的新职责。例如，AI 智能体跨系统和事务协调 workflow，人类则负责监督、验证并优化其输出。该图景的逻辑受充分利用 AI 潜能这一目标驱动，人类负责执行剩余的工作，不管其是否适合或是否有意愿承担这些工作。

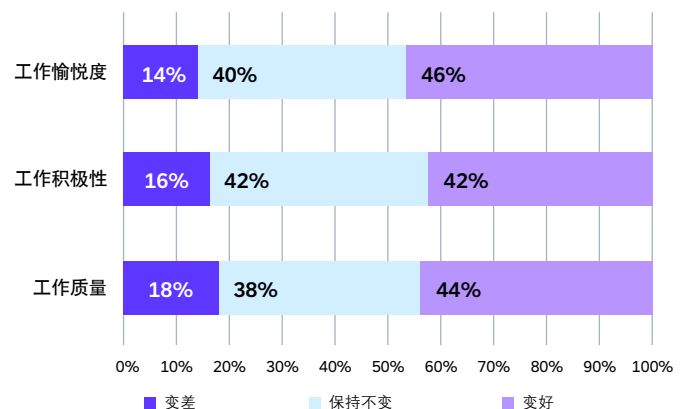
不过，这种模式也确有其优势。“AI 极致应用”模式的支持者认为，这种做法将带来切实的收益，员工也普遍信任企业有能力驾驭这场变革。根据我们的研究，**80% 的员工相信雇主在分配 AI 承担的工作方面会做出明智决策**。但将人类贡献框定为“处理剩余任务”的模式，难免会侵蚀信任基础、削弱工作动力并加剧职业不安全感。当企业将 AI 潜力置于至高无上的位置时，或能收获短期收益，但长期来看将损害员工队伍的可持续发展。

未来图景 2：共生战略

在这种未来图景中，工作重塑将遵循“战略共生”原则，兼顾 AI 与人类的潜能，让 AI 与人类优势互补，形成互利共赢的关系，创造超越各自独立运作的协同价值。此时，企业的关注点不再只是“AI 能做什么”，而是探索“如何让工作对人类产生激励与意义”。岗位将被重构，以强化组织心理学家数十年研究总结的理想工作核心要素，包括技能多样性、任务完整性、任务重要性、自主性和反馈。与此同时，AI 将进一步增强这些要素，并接手人类兴趣较低、价值有限的工作任务。

这种模式认识到了，即便 AI 取代了某些工作环节，我们仍能通过精心设计，打造出富有意义且能激发活力的工作岗位，从而释放员工的内在动力。根据我们的研究，**五分之四的员工认为，AI 将帮助他们专注于更高价值的工作**。当被问及最希望如何重新设计工作时，第二多的回答是“从事我热爱的项目¹”。“战略共生”模式正是基于这一诉求，运用 AI 将员工的重心转向对他们个人及企业真正重要的工作。这不仅能提升员工的幸福感和敬业度，还能让他们创造更深远的业务影响。

在你看来，如果 AI 接管你当前工作中的核心部分，将对以下方面产生怎样的影响：



大多数员工认为，如果 AI 接管部分工作，他们的工作体验将得到改善。（见右图）

¹最多的回答是“缩短工作时长或实现更灵活的工作时间”。

数字化智能、人格化需求：拟人化队友 vs. 得力助手

随着各企业通过工作重构来优化 AI 与人类的潜能，我们可以预见，在这种相互依存的工作关系中，AI 的角色将随着其能力的进步持续演变。一个典型的例子就是 AI 模拟共情沟通的能力。调查显示，**40% 的受访者**会向 AI 寻求情感支持，其中**超半数**认为 AI 比同事更能给予他们支持感。**那么，企业将如何界定工作中人类与 AI 的关系？**

未来图景 1：拟人化队友

在这种未来图景中，AI 被视为团队中平等的一员，甚至被纳入组织架构图中。部分员工对此转变已展现出接纳意愿。我们的调查显示，**39% 的员工更愿意向 AI 智能体而非同事寻求建议**，**30% 的员工在感到压力或挫败时倾向于向 AI 倾诉**，**23% 的员工愿意在艰难的一天中与 AI 分享快乐**，而**22% 的员工会与 AI 一起庆祝成功**。AI 的吸引力可能在于它始终在线且不带偏见，既能提供个性化回应，又富有同理心，还能精准贴合个人需求。在职场孤独感和疏离感日益加剧的时代，这种陪伴无疑极具吸引力。

然而，这种图景也暗藏风险。如果 AI 过于拟人化、过分迎合员工，只向员工提供投其所好的回应而非建设性反馈，其价值将迅速衰减。此外，并非所有员工都能接受 AI 作为“平等伙伴”，当人机界限日益模糊时，部分员工可能产生威胁感或价值贬损感。总之，将 AI 视为人格化的队友或能满足某些短期需求，但可能在职场身份认同、信任及真实性方面引发新的问题。

未来图景 2：得力助手

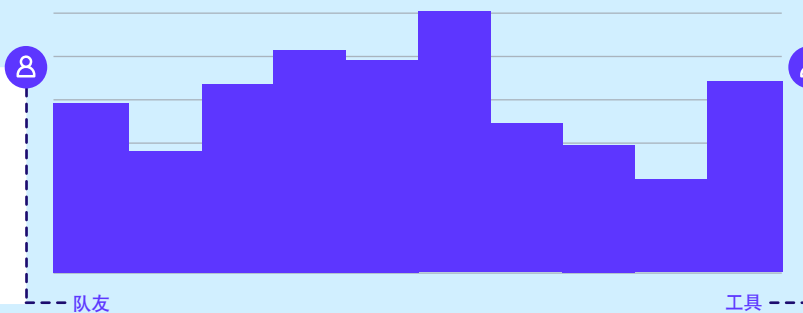
在这种未来图景中，AI 的定位并非同事，而是得力的搭档，也就是说，AI 既不是简单的工具，也被刻意区别于人类团队成员。其职责在于增强人类思维、提供无偏见洞察并优化工作成果，同时通过清晰的组织治理与防护机制，确保其贡献始终可控透明。这种模式反映出—个日益增长的共识：AI 不适合简单归类为队友或工具，而是属于两者之间的—个新角色，那就是“助手”。

不过，把 AI 理解为“助手”，很多企业尚未达到这一层次。近期—项调查显示，**63 位 HR 管理者对 AI 的认知评级更倾向于“工具”而非“队友”（评分 8.1 分，10 分制）**。但仅将 AI 视为工具显然短视，这种认知既忽略了 AI 在工作场景中的实际运作方式，也忽视了企业需要如何利用该技术来充分发挥自身潜能的问题。HR 部门的职责在于帮助员工和管理者实现思维模式的转型，建立既认可 AI 的独特贡献、又不将其拔高至“人类”层面的新认知。若能实现这一点，未来企业将能够兼顾双方优势：AI 充当有能力且全天候在线的搭档，而人类身份始终居于工作的核心地位。

从“队友”到“工具”，你如何界定 AI 智能体的角色？

选择“队友”的员工更可能具有以下特征：

- 年轻
- 拥有固定工位
- 位于亚太地区
- 普通员工
- AI 素养较高



选择“工具”的员工更可能具有以下特征：

- 年龄较大
- 无固定工位
- 在小型企业工作
- 担任管理职位
- AI 素养较低

关于 AI 智能体是“队友”还是“工具”，员工的看法存在显著差异。

重大认知转变：认知外包效应 vs. 认知增强效应

随着 AI 作为搭档和助手深度融入工作，人类将不可避免地将其视为真正的思维伙伴并予以重视。我们的研究显示，**50% 的员工**表示，他们更愿意与 AI 智能体而非人类同事展开头脑风暴，一同寻找解决方案。随着人机互动变得更加自然流畅，AI 在工作中不仅会影响产出**内容**，还将产生更深远的价值。**那么，使用 AI 处理高认知要求任务，将如何重塑人类的思维方式？**

未来图景 1：认知外包效应

在这种未来图景中，员工面对日益增加的绩效压力和工作量，会习惯性地将其精力消耗的“思考工作”交由 AI 处理，并将其视为最快捷、最省力的解决方案。在缺乏充分人力监督的情况下，AI 俨然成为最终的问题解决者，其生成的答案往往会被直接采纳，而不会经过批判性审视或深化拓展。我们的研究显示，**90% 的员工**表示他们曾在工作中直接提交完全由 AI 生成且未经任何修改润色

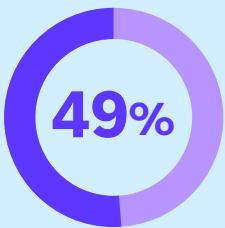
的内容，**56% 的员工每周至少如此操作一次**。对于企业而言，这种认知外包效应可能会带来短期的生产力提升，却可能付出高昂代价。过度依赖 AI 处理认知型任务，可能会削弱员工的问题解决能力，并降低团队内和跨团队的创造力、创新力和思维多样性。从长远来看，这甚至可能侵蚀企业在面对复杂性、不确定性和战略决策时所依赖的人类判断力与逻辑推理能力。

未来图景 2：认知增强效应

在这种未来图景中，AI 被定位为激发人类深度思考的催化剂，而非替代者。为防止员工过度依赖 AI，企业会在 AI 用户体验中有意识地设置认知阻力和“思维减速带”，促使员工对 AI 生成的洞察进行审视、优化和升华。此时不再是员工单向向 AI 索取简单的答案，而是 AI 反向激发员工共同构建更优解决方案。这种做法的目的不是将认知型任务外包给 AI，而是培养人类更敏锐的判断力、创造力和问题解决能力。

我们的研究显示了一些令人鼓舞的迹象，表明这种未来图景已初现端倪：**大多数员工表示他们已利用 AI 来以全新方式思考问题 (60%)，提升创造力和想象力 (67%)**。若运用得当，这种模式将能帮助企业强化当前的认知能力，同时为构建长期韧性奠定坚实基础。

利用 AI 增强自身思维能力的员工往往工作效率更高。



的 AI 用户属于
认知增强型



与其他员工相比，认知增强型 AI 用户在工作中使用 AI 时能获得更多收益：

- 节省的时间多 22%
- 工作效率高 32%



认知增强型 AI 用户通常具有以下特征：

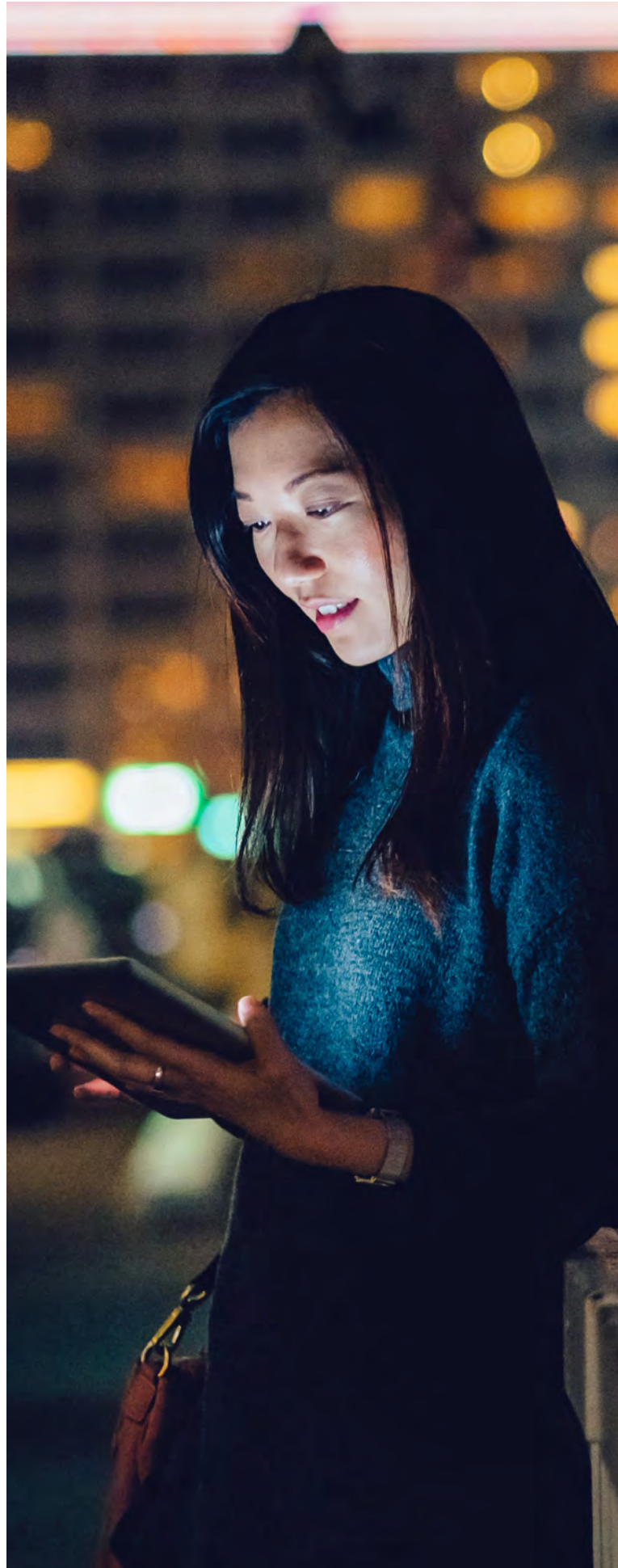
- 拥有固定工位
- 担任管理岗位
- 受过大学教育
- 从事 IT、管理、HR、产品开发或销售工作
- 属于千禧一代或 X 世代

做好准备，适应未来的工作方式

- 1 有意识地、战略性地规划 AI 应用优先领域、工作重构方式以及人机协作方式。对此，HR 部门可以作为关键利益相关方参与 AI 治理工作、主导工作重构项目，并依据企业的 AI 准则严格甄选技术供应商。
- 2 尽早建立跨职能 AI 治理团队，以应对快速演变的问题。在利益相关方会议中，推演使用 AI 的潜在影响。例如，若当下做出某项决策，一年后会对员工产生哪些影响？三年后、五年后又将如何？
- 3 尽早并经常宣导 AI 使用规范，明确界定适用场景与禁区，并阐明预期成效。将这些准则纳入工作流和正式流程（例如目标设定和绩效管理），并建立 AI 影响评估机制，长期追踪应用进展。

选择合适的技术

要构建“未来的工作方式”，企业必须能够清晰洞察现状、预测工作重构决策的影响，并在做出决策后有效推动变革落地。**任务智能**技术能够帮助 HR 部门了解当前工作流，包括员工与 AI 协作的环节与模式。**组织建模**技术可以帮助企业进行多场景尝试，**战略性劳动力计划**技术则可以确保变革举措成功实施。



维度二： 未来的劳动力

探讨 AI 驱动的工作重构和人口结构变化，将如何影响职业生涯不同阶段“成功员工”标准的演变



早期人才陷入危机

随着 AI 承担大量常规工作以及经济压力导致岗位缩减，初级职位正在逐渐消失。那么，早期人才的培养路径将如何演变，方能确保今天的职场新人成长为明日的顶尖人才？



未来图景 1

在零工中成长：

早期人才通过零工工作构建职业履历



未来图景 2

企业内部培养：

早期人才被当做下一代核心力量进行内部培养



管理者处于十字路口

当前的管理者正面临管理幅度持续扩大、行政负担日益繁重的双重压力。那么，未来的团队管理者将是什么样的？



未来图景 1

AI 担任教练角色：

AI 全面接管管理者职能



未来图景 2

管理者担任导师角色：

重新定义管理者角色，聚焦领导力中的人文要素



职业生涯第三阶段

受多种因素影响，越来越多的员工职业生涯得以延长。企业将如何调整策略，充分发挥资深人才的价值？



未来图景 1

特聘顾问：

重新构想职业生涯第三阶段，担任灵活的特聘顾问



未来图景 2

组织记忆架构师：

重新构想职业生涯第三阶段，担任制度性知识的稳定构建者

早期人才陷入危机：在零工中成长 vs. 企业内部培养

随着 AI 接管更多基础工作，加之经济压力导致新增岗位减少，传统的早期人才职业通道正逐步消失。与此同时，高校难以跟上技能需求的快速变化，因此传统学历作为就业敲门砖的可靠性已大不如前。这就导致初级岗位数量减少，青年失业率呈攀升态势，早期人才普遍对未来充满不确定感。**那么，早期人才的发展路径将如何演变，方能确保今天的职场新人成长为明日的顶尖人才？**

未来图景 1：在零工中成长

在这种未来图景中，初级职位几乎完全消失。AI 接管了大多数简单任务，导致企业内部几乎不再需要传统的初级岗位。因此，早期人才不再像前几代人那样通过常规渠道进入企业，而是在企业之外积累职业经验，用职业认证和高仿真模拟训练替代高校教育，以短期合同和零工任务替代传统的全职初级岗位。项目作品集成为新型简历，专业能力和经验不再依赖任职年限，而是通过项目体现。

这种未来图景将催生出适应性极强的劳动力，因为年轻工作者会通过持续提升技能来保持竞争力，并不断培养市场所需能力。年轻群体也认识到了这种模式的潜在优势：我们的研究显示，**77% 的年轻工作者表示，如果收入不受影响，他们更愿意选择全职零工工作**。然而，这种模式的风险同样不容忽视。企业的标准人才输送管道将面临瓦解；不稳定的工作安排导致年轻工作者压力与倦怠激增；当企业需要补充中层人才时，或将面临困境，因为候选人普遍缺乏本应通过高校教育及早期全职岗位获得的基础技能和职业素养。



42%

的受访者选择通过零工工作培养或增强自身技能

Z 世代员工希望通过零工工作来培养自身技能。

19%

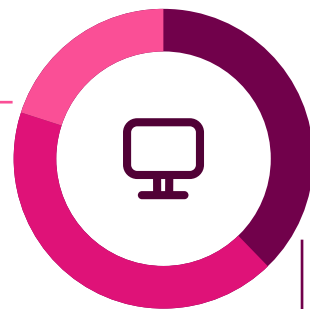
的受访者不会考虑在主业之外从事零工工作

43%

的受访者暂未在主业之外从事零工工作，但正考虑尝试

38%

的受访者已经在主业之外从事零工工作



早期人才陷入危机：在零工中成长 vs. 企业内部培养

未来图景 2：企业内部培养

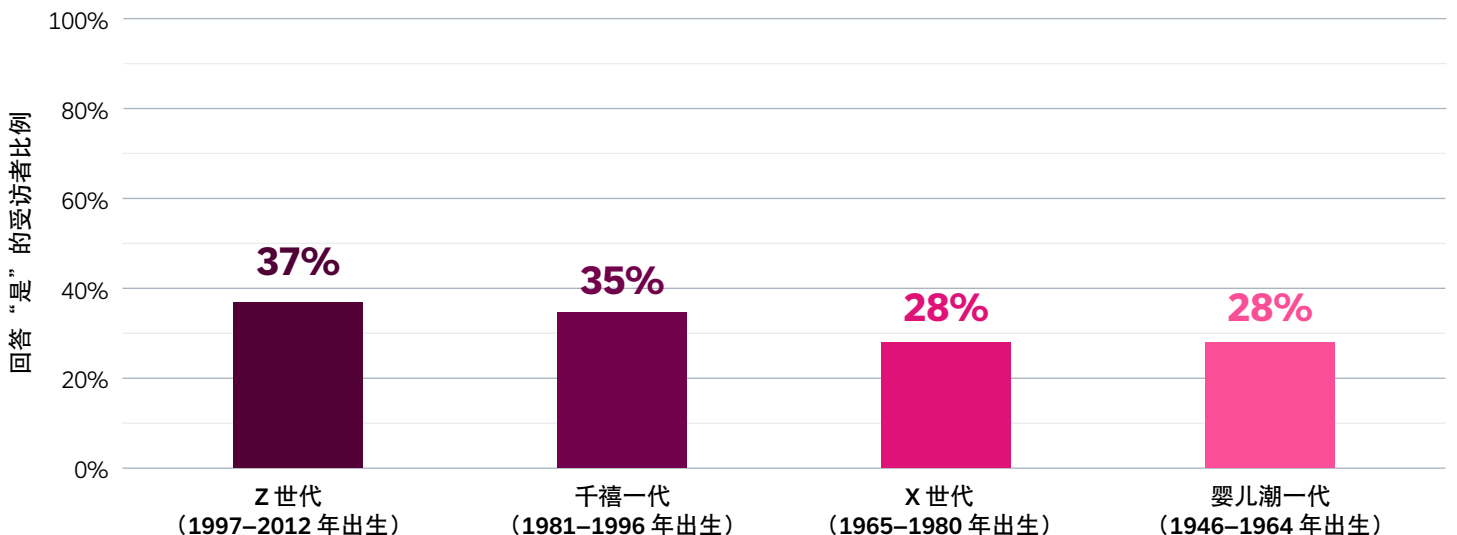
在这种未来图景中，企业清晰认识到，即便初级岗位缩减，构建适应新型工作节奏的稳健人才输送管道仍至关重要。因此，他们着力甄选早期职业者进行系统化培养。雇主不再唯学历论，而是聚焦潜力、学习敏捷性以及组织契合度。从入职第一天起，早期人才便进入结构化成长通道，其中融合了正式培训、轮岗实践、沉浸式发展项目与实战任务，旨在加速企业学习进度。AI 在其中发挥着核心作用，包括预测未来技能需求、制定个性化发展计划，以及为员工匹配拓宽和深化能力的机会。

这一未来图景的优势十分显著，企业不仅能构筑持续的人才梯队，还能塑造一支契合长期业务需求的员工队伍。当员工目睹企业积极投资他们的成长与留任，忠诚度自然会提升；同时，企业也能受益于 AI 原生代员工的高度适应能力，可以根据业务需求持续对其进行灵活调配。我们的调查数据也显示，早期人才已经认识到这种模式的优势。**与其他员工群体相比，年轻员工更担心仅从事零工工作会错失专业发展机会。**与此同时，这种模式也有一些重要的权衡：构建全面培养体系需要大量的前期投入、等待长期回报的耐心，以及同等重视潜力与经验的文化承诺。尽管如此，该模式仍为企业提供了独特机遇，企业不仅能获取人才，更能主动塑造下一代人才队伍。



早期职业阶段员工最担心零工工作可能对其职业发展或晋升带来负面影响。（见下图）

若从事自由职业或零工工作可能对你的职业发展产生不利影响，是否会打消你选择这类工作而非全职岗位的想法？



管理者处于十字路口：AI 担任教练角色 vs. 管理者担任导师角色

随着早期人才发展结构被重构，关于如何支持和引导年轻员工的新问题随之浮现。过去，这一职责通常由团队管理者承担。但如今，经济压力和持续的组织重构扩大了管理幅度，使得管理者需要负责的员工数量远超以往，而且管理层级持续精简，导致管理者数量整体下降。与此同时，AI 已承担管理者相当比例的工作职责。根据我们的调查，管理者目前平均有 **38% 的工作任务** 是使用 AI 完成的。业界已在探讨未来让 AI 接管行政管理事务，让人类管理者能够专注于人员领导工作。**那么，未来的团队管理者将由谁来担任。**

未来图景 1：AI 担任教练角色

在这种未来图景中，AI 不仅承担运营职责，还接管了管理层面的指导职能。传统管理岗位将消失，职业发展路径也将彻底重塑，因为管理岗位不再是晋升的通道。AI 教练以最有效的人类教练为模型，结合企业战略和目标，为每位员工提供持续的反馈、指导和支持，既高度个性化，又与企业的文化价值观保持一致。在最理想的情况下，每位员工都能拥有一位全天候的专属 AI 教练。但在最糟糕的情况下，AI 会将糟糕领导力的缺陷规模化扩散。

总体来看，这种未来图景确实具有诸多益处。一方面，员工对此转变已表现出一定的接受度。我们的调查显示，**57% 的员工认为，即使由 AI 管理者替代人类管理者，他们同样能取得成功；52% 的员工更愿意接受 AI 的指导；47% 的员工已经开始向 AI 寻求职业发展支持。**另一方面，企业也能够降低人力成本，消除管理者偏见，并实现教练资源的普惠化。但这种未来图景也带来了一系列关键问题，比如现有管理者将何去何从？如何通过再培训实现岗位转型？管理层级消失后，最高管理层如何甄选并培养未来接班人？而那些依赖人类管理者提供的信任与情感联结的员工又将面临何种挑战？总之，这一未来图景虽能支持个性化的职业发展，却可能以牺牲人际关系为代价。



管理者处于十字路口：AI 担任教练角色 vs. 管理者担任导师角色

未来图景 2：管理者担任导师角色

在这种未来图景中，AI 负责处理所有运营和行政管理事务，让人类管理者能够专注于履行“导师型管理者”的职责，全面聚焦员工辅导、指导以及文化引领。尽管这看似与当前及短期内的发展趋势相符，但关键变化在于，导师型管理者不再直接管理下属，其晋升也不再基于过往个人业绩。相反，他们的选拔标准将聚焦于辅导能力、知识传授能力，以及引导他人职业发展的能力。导师型管理者不受固定汇报关系的约束，可灵活调配到企业最需要他们的岗位，既能支持单个员工或项目团队，也能赋能整个员工队伍。这种模式在前面提到的“早期人才越来越多地承担流动型工作任务”图景中尤显重要，因为这些人才必然需要更多元、更持续的辅导，以便在未来驾驭各种不同的角色。

要实现这一未来图景，企业必须完成重大转型：重新定义导师型管理者的选拔和培养机制；对不适合新角色的现有管理者进行再培训或岗位调整；攻克诸如“按需指导”模式可能导致员工求意愿降低等难题。此外，现有管理者在向导师型管理者转型时面临的信心缺口不容小觑，这或许正是决定这种未来图景能否落地的关键所在。根据我们的调查，若由 AI 接管所有行政管理事务，**35% 的管理者对自身能否继续胜任管理者角色缺乏信心**。尽管如此，这种未来图景的优势依然显著，比如更具温度的人际连接、专属的职业发展支持以及更出色的职业成就。总而言之，这一未来图景有望打造更加以人为本的工作场所，但需要系统性的努力和投入才能使之成为现实。



AI 已开始帮助管理者腾出更多时间，专注于团队成员的成长和发展。

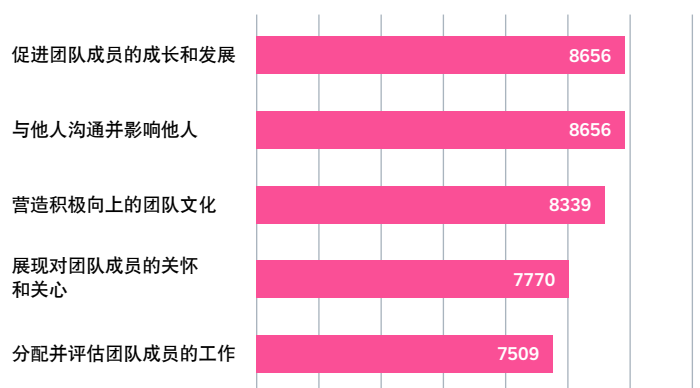
52%

的管理者表示，AI 工具减轻了他们的管理工作量。

80%

的管理者认为，由于 AI 帮助他们减轻了工作负担，他们能够专注于更有价值的工作。

管理者最希望将节省下来的时间用于以下方面：



排名后的管理者投票（博尔达得分¹）

¹博尔达得分反映了管理者（N = 2,652）的偏好程度，该数据经个体层级排序换算后在整个样本中进行加总，得分越高表示偏好程度越强。

职业生涯第三阶段：特聘顾问 vs. 组织记忆架构师

若企业要对职业生涯起步阶段（即早期人才）和传统职业中期转折阶段（即管理者）进行双重重塑，就必须重新审视后续的职业发展阶段。现实情况是，人们留在职场的时间正持续延长，这既源于寿命延长与法定退休年龄调整，也出于经济压力或超越传统退休的生活追求。我们的调查显示，年长员工的离职意愿较年轻群体**低 47%**。然而，出于成本方面的考虑，以及对 AI 再培训与变革适应能力的预判，高级资深专家往往成为企业重组和提前退休计划的对象。但这些资深员工拥有着数十年的制度性知识、专业积淀和实践经验，其独特优势是年轻员工与人工智能都难以替代的。若缺乏针对此职业阶段的清晰战略，企业将面临核心知识流失、资深人才利用率不足，以及老员工敬业度消退的风险。**那么，企业将如何有效利用资深员工的“第三阶段”职业价值？**

未来图景 1：特聘顾问

在这种未来图景中，企业依然重视资深员工的深厚专业知识和行业经验，但不再通过传统的长期职位来获取这些智慧，而是采用流动性的项目制合作模式。职业生涯第三阶段将转向特聘领导角色、顾问型工作委派或间歇性专家零工模式，其间穿插着阶段性的临时退休。这些贡献可能在同一家公司内完成，也可能分布于不同组织之间。无论哪种情况，此职业阶段的根本特征在于高度灵活，工作极具意义和影响力。目前，首席级高管层已存在特聘高管角色。但在这一未来图景中，该模式将拓展至更广泛的专家和领导岗位，通过结构化举措、实践重构以及赋能技术实现大规模推广，而不是仅作为临时填补特定空缺岗位的权宜之计。我们的调查数据显示，这一转变可能会广受欢迎。**与年轻员工更注重培养新技能不同，资深员工选择零工工作主要是为了获得灵活性，并从事自己热爱的事业。**

这种未来图景拥有诸多显著优势：企业能够灵活地获取资深员工的专业知识，无需承担长期人力成本；而资深员工则能延续其职业生涯，在维持经济保障的同时，获得更高自主性和个人成就感。阶段性退出与重返机制也为早期职业阶段人才创造了自然的就业和晋升空间。但这也存在一些需要权衡的方面：若资深员工不再持续担任领导角色，其辅导作用可能减弱；频繁的入职和离职会加重 HR 部门的行政管理负担；更重要的是，那些曾作为企业核心品牌代表的资深员工会逐渐转变为交易化承包商，这可能对传统的企业认同感和文化理念构成挑战。

资深员工选择阶段性零工工作的主要动机。



65%

的资深员工表示，他们从事零工工作是为了**增加收入**。

64%

的资深员工表示，他们从事零工工作是为了**获得更大的灵活性**。

43%

的资深员工表示，他们从事零工工作是为了**追求个人兴趣或热爱**。

职业生涯第三阶段：特聘顾问 vs. 组织记忆架构师

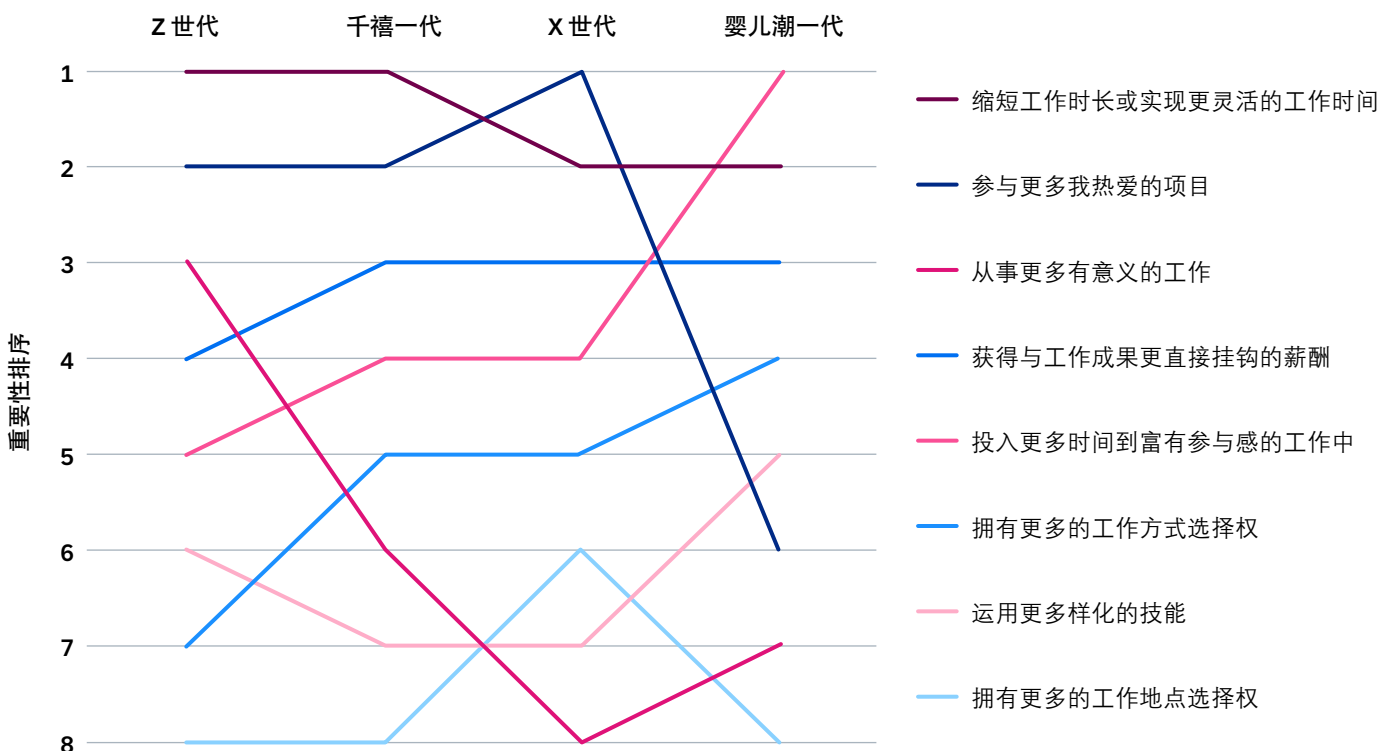
未来图景 2：组织记忆架构师

在这种未来图景中，企业将制度性知识视为最宝贵的资产之一。资深员工将担任“组织记忆架构师”的角色，充分运用数十年来在各个业务周期、技术转型和战略调整项目中所积累的丰富经验。他们将以战略顾问的身份提供历史视角，帮助领导者避免重蹈覆辙，同时发现年轻同事可能忽视的规律与模式。AI 将成为这一过程中的关键合作伙伴，通过利用资深员工的知识进行训练和建模，捕捉宝贵洞察并在整个企业范围内分享。

这一未来图景带来的收益十分显著：企业能够规避代价高昂的失误，做出更明智、更有依据的战略决策；而资深员工将能获得清晰且受重视的新角色，既能发挥他们的专业智慧，又无需承受职业早期阶段的高强度工作节奏或时长。但是，有几个关键问题值得深思：企业能否继续以资深员工原有的薪酬水平聘用他们？是否需要建立新的薪酬体系？如何确保胜任该岗位的人选能够保持前瞻视野和结果导向，而非因循守旧地否决创新思路？成功的关键在于进行精心的岗位设计、设立科学的选拔标准，并采用恰当的技术，将沉淀知识转化为创新动能，而不是让经验成为企业前进的桎梏。



在职业生涯的不同阶段，员工的需求会不断变化



做好准备，适应未来的劳动力

- 1 随着 AI 重塑工作，HR 部门需重新定义员工在不同职业阶段的“成功标准”。针对关键员工群体制定清晰的成功标准，并明确达到这些成功标准所需的能力，如学习敏捷性、韧性和适应能力。
- 2 定义“成功员工”的标准后，评估当前员工队伍中相关能力的储备情况。确定弥补能力缺口的方式，包括通过“内部培养”提升现有员工能力、通过“外部借用”灵活雇佣零工专家、通过“精准引进”定向招募稀缺人才，或通过“人工智能替代”利用 AI 技术实现能力赋能。
- 3 深入评估 HR 流程需如何调整，才能充分提高所需能力的可用性。在这种未来图景中，你将如何甄选、培养和吸引顶尖人才？

选择合适的技术

企业要想重新定义未来的“成功”，就必须重新评估各个职业阶段所需的新能力，并探索促进这些能力发展的方法。**技能智能技术**可以利用劳动力市场数据，分析内部技能差距和外部人才供给，因此将在识别能力短板和指导未来计划方面发挥关键作用。经过重新构想的**职业发展**技术将能为员工清晰展现岗位演变趋势，并为他们匹配恰当的再培训和技能提升路径。



维度三： 未来的工作实践

探讨当 AI 从根本上改变人才的识别、管理、评估和激励方式时，HR 实践将如何随之演进。



重塑招聘模式

在 HR 职能领域，招聘无疑是 AI 应用最成熟的一个环节，但如今求职者也步步紧跟。
未来，当所有人都能运用先进的 AI 功能时，招聘模式将如何演变？



未来图景 1

AI 军备竞赛：

招聘演变为雇主与求职者之间的效率对决



未来图景 2

潜能预测：

招聘演变为采用一套预测性系统精准匹配人才



重新定义绩效

当前，绩效管理仍固守着僵化的年度周期框架，根本无法真正衡量员工贡献的实际价值。
随着企业重新定义“成功”的标准，绩效管理将如何演变？



未来图景 1

精细化评估：

企业通过更加精细的活动指标来评估工作绩效



未来图景 2

影响力评估：

企业将绩效管理提升至更宏观的层面，聚焦持久影响



重构薪酬体系

目前，薪酬更多是与岗位级别和任职年限挂钩，而非员工的实际贡献。
未来，企业将如何重构薪酬体系，激励员工创造超常规的影响？



未来图景 1

实时奖励：

企业根据员工产出实时给予奖励



未来图景 2

影响力投资：

企业根据员工产生的真实、持久的影响给予奖励

重塑招聘模式：AI 军备竞赛 vs. 潜能预测

在当今的 HR 职能领域中，招聘无疑是 AI 应用最成熟的一个环节，大量 AI 原生供应商和 AI 用例涌现，遍布招聘流程的几乎每个阶段。而求职者亦步步紧跟，根据我们的调查数据，**39% 的员工**在求职过程中使用过 AI，其中**99% 的人表示 AI 的确对他们有所帮助**。尽管提升效率至今仍是应用 AI 的主要目的，但企业也已经开始探索其他方向，例如扩大求职者池、提升匹配度、改善求职体验，不过成效参差不齐。**那么，未来，当所有人都能运用先进的 AI 功能时，招聘模式将如何演变？**

未来图景 1: AI 军备竞赛

在这种未来图景中，AI 军备竞赛悄然成形，招聘转变为全面自动化博弈。企业持续加码招聘自动化，利用 AI 智能体自主挖掘筛选候选人、自动进行测评评分、开展面试，甚至识别深度伪造视频应答。求职者则也利用其自己的 AI 智能体自动生成求职申请、编写个性化履历，甚至代表自己进行谈判。我们的调查数据显示，员工已经预见到这一发展趋势：**74% 的受访者表示，由于企业在招聘中采用 AI，他们未来也必须在求职过程中使用 AI。**

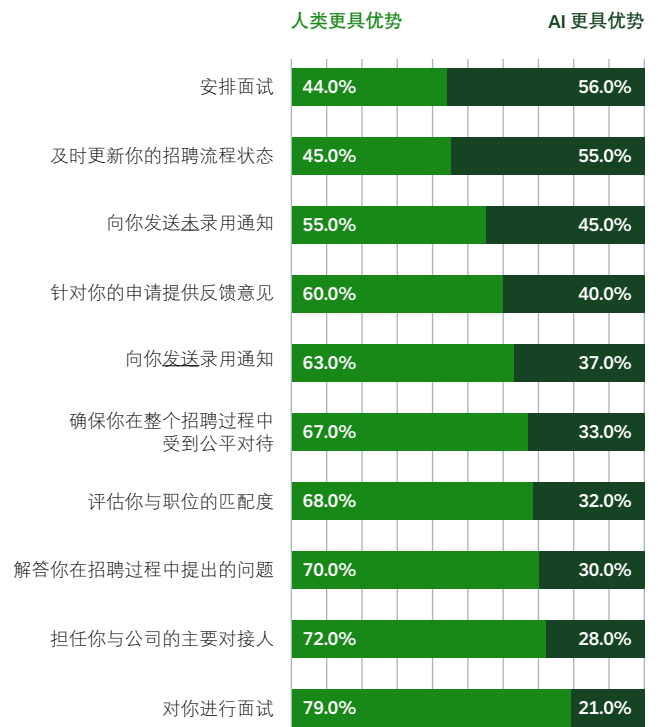
若这种情况持续下去，招聘过程最终将演变为 AI 智能体之间的互动，人类仅在边缘环节进行有限干预。尽管如此，这一未来图景仍然优势显著，例如招聘速度更快、筛选范围更广、欺诈行为更易识别。但这些优势必然伴随代价：当求职者感到被全程监控、雇主质疑信息真实性时，双方信任基础将持续瓦解。曾经以对话沟通和人际联结为特征的招聘体验，整体上也变得越来越程式化，失去人情温度。

未来图景 2: 潜能预测

在这种未来图景中，招聘将演变为以预测性系统为核心的新型模式，旨在充分实现精准匹配和双向契合。简历逐渐淡出历史舞台，求职者持有基于区块链技术的“便携式就业护照”，其中完整记录着其在各雇主单位的工作经历、技能和发展轨迹，且所有信息均经过验证。企业则通过沉浸式模拟评估求职者在真实情境下的判断决策能力，同时借助精准的职业预览，全面透明地展示薪酬福利、职业发展路径等员工价值主张承诺。

如果企业倾向于通过内部培养和 AI 赋能（而非外部招聘）来弥补技能缺口，那么这些为数不多的招聘行为将尤为关键。与此同时，随着工作模式的持续重构，“理想候选人”的画像也在发生变化。由于员工在任期内需经历多次岗位调配，评估标准必须兼顾即时技能匹配度与能力广度、学习敏捷性和适应能力。这一未来图景有望打造一个空前精准的预测性流程，确保招聘的人选既能即时创造影响，又可长期持续创造价值。然而，企业也会面临一些挑战。预测工具和资质认证体系需要巨额投资和高质量数据支撑，而对“潜力”定义的争议以及数字证书获取机会不均等等问题，可能催生新的不平等。但是，如果管理得当，这一模式将重塑招聘流程，使之成为一个“双向探索”的过程，这有助于重建信任、强化关系，让人才招聘不仅更高效，也更智能、更加可持续。

你认为在招聘流程的以下环节中，人类与 AI 谁更具优势？



对于 AI 在招聘流程中应发挥的作用，员工的看法不一。

重新定义绩效：精细化评估 vs. 影响力评估

当企业基于长期共赢的理念，根据双向契合度做出更精准、更具选择性的招聘决策后，接下来需要思考如何衡量和管理这种成功。目前，绩效管理仍固守僵化的年度周期，目标一年一设，中期复盘一次，与绩效挂钩的加薪或奖金通常在几个月后发放。无论是否存在正式的绩效评分机制，企业在衡量绩效时通常会综合考量目标完成度、产出指标，以及管理者对员工行为和潜力的主观判断，但很少真正评估员工对业务成果的实际影响。**那么，企业将如何根据新定义的成功标准衡量绩效？**

未来图景 1：精细化评估

在这种未来图景中，AI 会将绩效评估细化到最小的工作单元。企业以极短周期追踪生产力，将评估聚焦于日常任务与即时产出。AI 系统持续监控键盘敲击操作、完成事项以及带时间戳的工作成果。反馈机制从周期性的管理者面谈转变为使用全天候在线的系统，每一个操作都被实时记录、分析、评估，并近乎即时地得到响应。

这一未来图景的吸引力在于其精确性与即时响应力。员工能够即时了解自身表现，这正好契合了我们在调查中发现的员工需求。调查显示，34% 的员工将“获得更多工作反馈”列为他们最期望的五项工作改进之一。与此同时，企业也能将激励措施更精准地对接具体贡献。从理论上讲，绩效管理将演变为实时更新的动态评估体系。然而，这种对产出效益的狭隘关注和重视，可能导致企业忽视最关键的指标：真正的影响力。

未来图景 2：影响力评估

在这种未来图景中，企业将以员工影响的广度与持久性来重新定义绩效。AI 通过整合不同项目和人际网络中的信号，构建多维度的贡献视图，不仅记录员工完成的工作，还关注这些工作对业务成果的影响、对他人的赋能价值以及影响的持久度。组织网络分析 (ONA) 技术可以量化员工的影响力，不仅揭示人际联系，还呈现个人在提升团队绩效、加速知识流动和增强企业内部协作方面做出的贡献。定期的 AI 反馈可以确保员工始终聚焦能让其发挥最大影响力的目标与优先事项。因此，绩效记录不再局限于孤立的工作事项，而是演变为一幅贯穿更长时间维度、甚至覆盖整个职业生涯的价值贡献全景图。

这一未来图景带来的优势具有变革性意义。员工因其做出的长久贡献而受到重视，而不仅仅是因为当下交付的成果，这为他们在企业内长期发展与留任提供了更强动力。企业也能从新的模式中获益，即将绩效与战略成果（而非单纯的可量化产出）挂钩。但实现这一愿景需要建立新的基础，包括能捕捉指标之外细微差异的 AI 系统、保障长期公平性的治理框架，以及将绩效定义从“今日所做工作”转变为“所做工作带来的改变”的文化重塑。

在影响员工离职的关键因素中，“感受到公司对自己工作的重视”这一指标的影响强度：

2.3 倍

高于“自认为对同事很重要”

2.5 倍

高于“薪酬满意度”

5.5 倍

高于“与同事的联结感”



让员工切实感受到自己的工作表现受到重视，是预防员工流失最有效的方式。

重构薪酬体系：实时奖励 vs. 影响力投资

当绩效评估标准从工作细节转向影响大小时，奖励体系必须同步革新。当下的薪酬体系仍固守僵化的薪资等级和年度周期，薪酬增长更多取决于职位、任职年限和市场基准，而非实际贡献。极端情况下，高管的基本薪资可能是一线员工的数百倍，这并非因其实际影响使然，而是长期以来职级高低与价值贡献被简单划等号。构建科学的激励体系至关重要：我们的调查显示，员工平均 **71% 的工作动力** 来源于薪酬。那么，企业将如何基于员工影响力给予奖励，从而激励他们持续创造长期价值？

未来图景 1：实时奖励

在这种未来图景中，薪酬奖励将实时反映员工所创造价值的动态变化。正如绩效是根据员工贡献的大小来衡量，奖励则与这些贡献的实时价值紧密挂钩。AI 会持续追踪业务成果、市场变化及企业的战略重点，即时调整员工薪酬，体现其当下所创造的价值。当员工应用新技能、创造突出价值或为关键举措做出实时贡献时，将获得即时奖金、薪酬微调或即时荣誉奖励。薪酬水平如同股价般实时浮动，随着内外部环境变化按月、按周甚至按日进行动态调整。

这种未来图景的优势十分明显。企业通过将奖励与不断变化的业务需求直接挂钩，提升业务敏捷性，而员工将能清楚了解哪些行为、项目和成果最具价值。这样一来，奖励将能更直接地推动业务战略执行，并且相比传统的年度目标设定和分解模式，能更快地引导员工聚焦优先事项。不过，这种图景的代价也不可忽视：薪酬的波动性与不确定性可能削弱员工的财务安全感，增加企业和员工的发展规划压力，而且若机制不明确或不透明，还将破坏信任。

未来图景 2：影响力投资

在这种未来图景中，奖励将转变为长期投资，反映员工贡献的持久影响。AI 会为员工构建“影响价值档案”，追踪其在各种项目、创新实践及协作中创造的价值，且时间跨度为数年，而非数周或数月。员工获得的不再是即时加薪，而是与其推动的业务成果挂钩的长期股权份额，以及优先获得职业发展机会的权利。奖励不再着眼于员工当下创造的收益，而是聚焦他们为未来创造的复利价值。

这一未来图景的优势显著：薪酬与持续的价值创造挂钩，有助于激励员工以企业长期利益相关方的视角思考并采取行动；不同职级之间的薪酬差距将逐步缩小，真正创造卓越业务影响的一线员

工有望获得与高层领导相当的薪酬回报；而过去主要面向高管层提供的股权激励和持股机会，未来也将扩展到更广泛的员工群体。由于员工能在他们亲身参与塑造的未来中真切地拥有一份份额，忠诚度将显著提升，流失率将明显下降。然而，这种模式也存在一定风险：长期“影响力”的定义和量化十分复杂，若缺乏审慎治理可能会滋生偏见；渴望即时认可的员工可能对延迟奖励机制感到挫败或不满；企业也可能为了追求长期稳定性而牺牲短期敏捷性。尽管如此，对于愿意投资这种未来图景的企业而言，收获的将是一支在经济和精神层面与企业长期成功深度绑定的员工队伍。



根据员工贡献支付薪酬能够**提升薪酬满意度**，继而带来**更多积极成果**。

按贡献获得报酬的员工对薪酬高度满意的可能性比其他员工**高出 1.2 倍**。
对薪酬高度满意的员工具有以下特征：

1.2 倍

出现职业倦怠的可能性更低

1.3 倍

觉得受企业重视的可能性更高

1.3 倍

信任企业领导层的可能性更高

2.1 倍

拥有良好财务状况的可能性更高

做好准备，适应未来的工作实践

- 1 审视当前招聘流程中对“双向匹配”的评估机制。除传统简历外，尝试采用保真度更高的招聘工具，如工作样本、沉浸式模拟和结构化评估等。
- 2 评估当前的绩效衡量方式，探索能真实反映员工对企业贡献价值的方法。尝试更高频的目标设定和绩效谈话，不局限于简单的工作追踪，而是明确地将个人工作与业务重点关联起来。
- 3 审视企业的奖励机制是否有效体现员工的持久贡献。确立能够反映长期影响的关键绩效指标 (KPI)，并试行“影响积分制”，即，员工可以积累积分兑换股权或发展机会等长期奖励。

选择合适的技术

要想更深入地了解企业中的贡献者、其影响的大小以及相应的奖励方式，准确掌握有关员工工作任务及协作关系的数据至关重要。**任务智能和组织网络分析 (ONA)** 技术将日益成为评估个人贡献与影响力的关键工具。**薪酬智能** 技术能够对员工贡献进行基准评估，并衡量其带来的经济价值，从而确保顶尖人才得到有效奖励。



结语

在我们为编写本预测报告所汇总的数据和调研结果中，一个主题贯穿始终，那就是不一致性。无论是员工还是企业，都处于截然不同的起点，并沿着各自迥异的轨迹迈向工作的未来。正是当前这种信念、认知和意图上的巨大差异，印证了工作的未来绝非单一形态，而是存在多种可能。这种差异也为 HR 部门创造了广阔的空间，同时赋予了其重要责任，使其能够在塑造未来工作中发挥关键作用。虽然我们始终认为不存在最优路径，但我们相信 HR 部门能够主动引领企业迈向对雇主和员工更加互利共赢的未来。

工作的未来图景不会自动降临，而是需要我们共同创造。我们正处在一个独特的历史节点，赋予了 HR 部门从流程管理者进阶为未来图景缔造者的巨大机遇。当前的问题不再是“未来会怎样”，而是“我们将主动塑造怎样的未来”。

关于 Future of Work Research Lab

Future of Work Research Lab 由众多组织的专家组成，他们都是工作方面的行家。该团队主导针对 SAP SuccessFactors [HR 云] 的组织研究，旨在发现未来工作模式与 HR 领域的新兴趋势。通过原创的研究议程，他们得出了指导人力资本管理战略、实践及技术建议的宝贵洞察。团队采用多种研究方法，深入探究不同群体中的组织动态、趋势、优先事项、问题和需

求。该团队拥有丰富的领域专业知识，主要涉及以下方面：组织文化与变革、员工体验及领导力等宏观议题；人才招聘、薪酬管理、学习与发展以及人才管理等 HR 实践领域；以及 AI 和分析等技术及数据议题。

[访问 SAP 资源库](#)，了解更多信息，并查看所有往期研究报告。

