

# 未来工作 新格局

不同于以往的任何技术，生成式 AI 正在迅速颠覆商业和社会形态，迫使企业领导者刻不容缓地重新思考其假设、计划和战略。

为了帮助 CEO 们掌握快速变化的形势，IBM 商业价值研究院发布了一系列有针对性、基于研究数据的生成式 AI 指南，涵盖数据安全、技术投资策略和客户体验等主题。**这是本指南的第一部分，重点关注“人才与技能”。**

## 生成式 AI 正在改变我们的工作方式和所需要的技能，而且这一进程的发展速度远超预期。

尽管自全球疫情以来，人们的工作模式一直在不断演化，但这一变革即将到来得更加激烈。生成式 AI 正在重新定义从基层员工到高管的每一项工作和每一项任务。

**IBM 商业价值研究院甄别出了每位领导者都需要了解的三个要点：**

1. 生成式 AI 的本质是人才的工作方式。



2. 大多数 CEO 对于其组织在采用生成式 AI 方面的准备程度持过于乐观的态度。



3. 创造力是生成式 AI 的一项“必备”技能。



**现在，每位领导者都需要采取以下三项行动：**

1. 将人才置于生成式 AI 战略的核心，而非技术。



2. 明确生成式 AI 的应用以及所期望的收益。



3. 重新思考运营模式以释放创造力。



# 1. 人才 + 生成式 AI

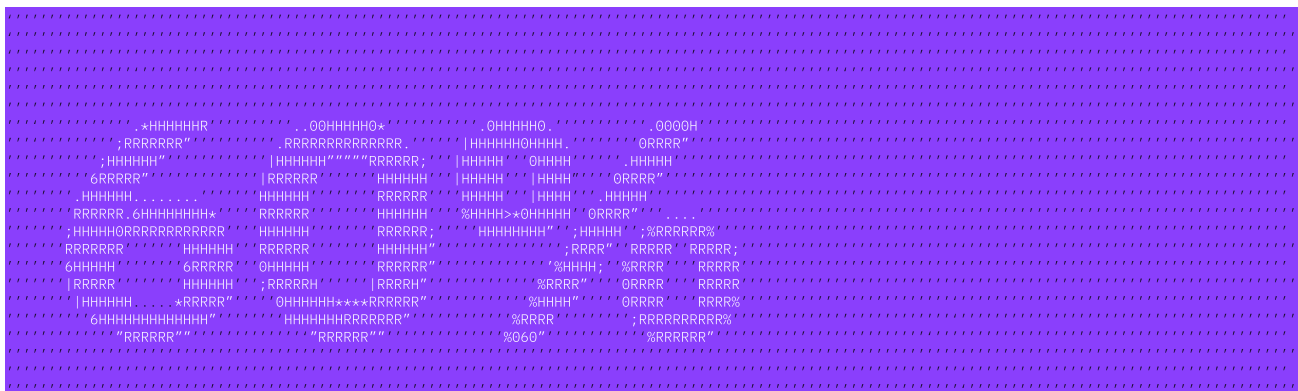
## 需要了解的事项 → 生成式 AI 的本质是人才的工作方式

与仅关注机器能做什么的新技术不同，生成式 AI 增强了人类的能力。它可以自动处理各种重复性任务，从市场研究、内容创建、数据分析到代码开发，实际应用比比皆是。客服人员可以运用生成式 AI 来处理日常问题，这样就腾出时间来开展销售支持工作。编码人员可以从繁重的日常编程任务中解放出来，专注于提高代码质量和安全性。人力资源专家可以从日常任务中抽身出来，专注于真正重要的事情——培养人才。

反馈循环变得近乎即时，从而为实现新的、更好的业务成效开辟了道路。但生成式 AI 的影响并非在抽象的数字环境中发生，竞争优势乃是源自拓展员工专业知识和扩展组织能力。

所有这一切都应​将​人力资源置于组织发展的核心位置。然而，60% 的受访高管将人力资源视为纯粹的行政职能，这种风险可能会削弱这项革命性技术的积极影响。

了解如何运用生成式 AI 为员工赋能的领导者将实现倍增业务效应。一半的受访高管表示生成式 AI 将改善其业务的多个方面，从决策、客户体验到收入增长。



**60% 的受访高管将人力资源视为纯粹的行政职能，这种风险可能会削弱这项革命性技术的积极影响。**

## 1. 人才 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

### 将人才置于生成式 AI 战略的核心，而非技术

生成式 AI 不会取代人类，但使用生成式 AI 的人将会取代不使用生成式 AI 的人。以人才为核心至关重要。帮助您的员工了解他们需要做什么。

**提升人力资源的战略地位，而不仅仅是行政职能；**您的人力资源团队将在构建 AI 驱动的未来员工团队方面发挥战略作用。首先对负责领导这项工作的人力资源专员开展技能再培训。

**制定正式、透明、以人为中心的变革管理计划，**确定生成式 AI 测试和采用的进展情况，并在整个企业范围内提供有关用例、成功、失败及经验教训的持续反馈。

**但首先应避免“买家懊悔”思维。**确保建立一个以符合伦理的方式使用生成式 AI 的模型，设定明确的标准、指南和期望，避免选择错误或花费过高。并与整个企业的员工共享这些模型。

## 2. 期望 + 生成式 AI

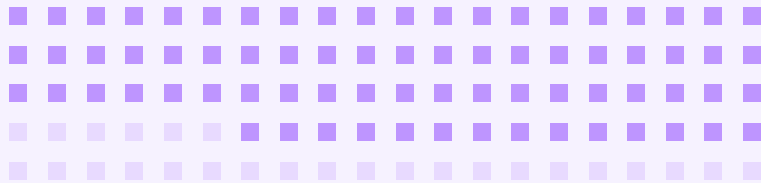
需要了解的事项 →

### 大多数 CEO 对于其组织对生成式 AI 的准备程度持过于乐观的态度

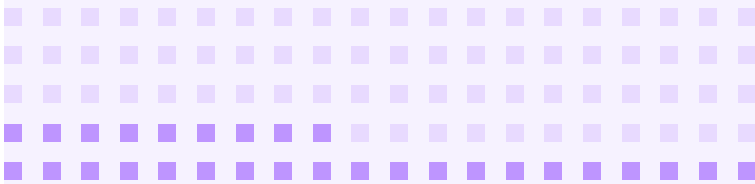
74% 的 CEO 表示其团队具备采用生成式 AI 所需的适当技能，但只有 29% 的其他高管认同此观点。诸如此类的分歧可能会造成摩擦，并延迟推动组织前进所需的战略变革。没有任何角色能够不受到生成式 AI 的影响。到 2025 年，77% 的初级员工工作岗位会发生变化，而超过四分之一的高管工作岗位也会发生变化。在接下来的几年中，整个组织中的所有职位和所有层级都将广泛采用生成式 AI。每个人都不例外。

长期以来关于哪些技能最重要的传统观念正在受到挑战。如果生成式 AI 能够提供越来越高的技术熟练程度，那么什么样的能力才能真正帮助最成功的组织脱颖而出？

**74%** 的受访 CEO 表示其团队具备采用生成式 AI 所需的适当技能。



但只有 **29%** 的其他高管认同这一观点。



## 2. 期望 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

### 明确生成式 AI 的应用以及所期望的收益

尽管企业应当鼓励其员工尝试新的实验性方法，但为数据保护和伦理建立适当的护栏至关重要。生成式 AI 工具和资源投资需要侧重于影响力最大、最切合实际的应用场景，以帮助组织创造更大价值并为未来的优先事项提供模型。避免被生成式 AI 的 400 种可能的应用场景分散注意力。仅重点关注前五大、或前三大应用场景。

**建立基于绩效的薪酬和奖励机制**并与业务目标相契合，以尽可能提高员工对生成式 AI 的准备程度。

**采用迭代式方法**推出生成式 AI，鼓励主动承担风险和快速失败。让团队独立识别并测试自己的生成式 AI 机会。从人力资源部门开始，以确保人力资源部门全面参与。

让业务、IT 和人力资源等**部门的领导者共同**对生成式 AI 项目的成果负责。这有助于加强团队合作，并凸显在整个企业中采用生成式 AI 的战略重要性，让整个组织从中受益。

### 3. 创造力 + 生成式 AI

需要了解的事项 →

## 创造力是生成式 AI 的一项“必备”技能。

您可能会认为基于技术的转型对技术能力的要求更高。但在当前形势下，事实并非如此。受访高管表示，到 2025 年，对组织最有价值的技能是**创造力**。

那么富有创造力的人才呢？他们足智多谋。他们将找到与生成式 AI “助手” 互动的有效方式，并寻找创新方法来增强与人类同事互动的方式。受访高管表示，团队建设和协作技能与软件开发和编码技能同样重要，并且领先于分析和数据科学技能。然而，引领前行道路的乃是创造力。



### 3. 创造力 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

#### 重新思考运营模式以释放创造力。

领导者不应畏惧管理层变动。事实上，他们应当将生成式 AI 融入到自己的工作中，以展现出对转型的开放态度。

**让生成式 AI 技能提升**成为每个人（尤其是顶尖人才）实现个人发展和晋升的机会。生成式 AI 无法优化或改善糟糕的绩效。这是一项变革，而不仅仅是技术进步。率先在高管和管理层团队使用生成式 AI。

**营造好奇心文化**以加速创造力。让生成式 AI 成为团队建设的核心。建立员工公平感。使用生成式 AI 创建目前尚不存在的明确反馈循环，并分发之前存放在文件夹中的知识和洞察。

**重新定义工作方式**，利用由生成式 AI 增强的流程挖掘来分析工作的完成方式、存在瓶颈和效率低下的环节以及如何修复这些问题，包括如何大规模加速和改进决策。

如今，领先的组织正在采取行动，重新思考围绕人才和技能的战略与行动。生成式 AI 可以成为新的技术伙伴。成功的企业将建立一种灵活而深思熟虑的方法，鼓励创造力、试验和创新，克服焦虑，通过奖励激发积极性，倡导包容性和乐观主义。

IBM 商业价值研究院

CEO 生成式 AI 行动指南

# 人才与技能

本页分析所依据的统计数据来自 IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院围绕生成式 AI 以及人才与技能观点开展的四次专项调查。2022 年 10 月至 2023 年 2 月，来自 28 个国家/地区的 3,000 名高管参与了第一项调查。第二项调查面向位于美国的 200 名 CEO，第三项调查面向美国、英国、澳大利亚、新加坡、德国和印度的 369 名高管。第二项调查和第三次调查均于 2023 年 4 月至 5 月完成。2023 年 5 月，位于美国的 300 名高管参与了第四项调查。

## IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。

凭借我们在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>



[ibm.co/ceo-generative-ai-talent-skills](https://ibm.co/ceo-generative-ai-talent-skills)



© Copyright IBM Corporation 2023

国际商业机器 (中国) 有限公司 IBM  
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼  
正大中心南塔 12 层  
邮编: 100020

美国出品 | 2023 年 10 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](https://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

V42POQ51-ZHCN-00