



人力资源引领 生成式 AI 变革

敢于实验, 赋能个人

主题 专家



David Bowin

HCM 云战略高级总监，
HCM 全球合作伙伴开发，
Oracle 云应用开发
[linkedin.com/in/david-bowin-b23a6/](https://www.linkedin.com/in/david-bowin-b23a6/)
david.bowin@oracle.com

David 在企业业务解决方案领域的职业生涯始于埃森哲，他担任高级经理，致力于为高科技和消费品客户开发和实施全方位解决方案。随后，David 加入了 PeopleSoft，当时该公司正从纯 HCM 解决方案提供商转型为全方位 ERP 套件提供商。目前，David 任职于 Oracle 云应用开发团队，专注于帮助客户和合作伙伴采用 Oracle 云应用和技术，同时开展创新并创造价值。

Andi Britt

高级合伙人，
人才转型负责人，
IBM Consulting
[linkedin.com/in/andi-britt-1718b62/](https://www.linkedin.com/in/andi-britt-1718b62/)
andi.britt@uk.ibm.com

Andi 负责领导 IBM 英国和爱尔兰 (UKI) 人才转型服务线，致力于为客户提供人才管理、数字化人力资源、生成式 AI 和组织变革管理咨询服务。Andi 专注于人力资源转型和业务变革，并与 IBM 在公共和私营领域的全球最大客户合作，开展 HR 外包、云 SaaS、ERP 和企业级变革管理项目。他是生成式 AI、自动化和技能转型领域的思想领袖。

Robert Enright

副合伙人，
AI 赋能的人力资源转型，
IBM Consulting
[linkedin.com/in/robertenright/](https://www.linkedin.com/in/robertenright/)
roberten@uk.ibm.com

Robert 是一位富有远见的人力资源战略专家，拥有二十年的人力资源和技术咨询经验，为许多大型企业开创了变革性的人力资源实践。他坚定地致力于提升技术在赋权个人方面的作用，塑造同时有利于员工和雇主的未来工作方式，以及运用技术建立真正的竞争优势。

Dr. Surlina Yin

Oracle HCM 领域 AI 技术专家
[linkedin.com/in/surlinayin/](https://www.linkedin.com/in/surlinayin/)
surlina.s.yin@oracle.com

Surlina Yin 博士是云开发 HCM 卓越中心的高级解决方案架构师，于 2000 年加入 Oracle。她拥有两项美国专利，另外还有两项专利正在申请中。Surlina 致力于帮助客户充分利用数据开展战略转型。她拥有工商管理专业的博士学位，并在人力资源领域拥有丰富的全球经验。



摘要

四分之三的首席执行官 (75%) 表示竞争优势取决于生成式 AI。¹

■ 生成式 AI 为人力资源部门提供了引领变革的机会。

根据 IBM 商业价值研究院最近开展的一项调研，高达 95% 的受访者认为生成式 AI 将成为变革其业务的颠覆性技术。² 四分之三 (75%) 的受访 CEO 预计拥有最先进的生成式 AI 的企业将取得成功，并表示这是一项竞争利器。³

■ 缺乏企业级生成式 AI 战略会给企业带来财务损失。

更正式地管理员工如何使用生成式 AI 的组织表示，其员工体验投资的回报率要比其他组织高出 46%。⁴ 然而，60% 的受访组织并未建立适当的框架来评估生成式 AI 对其当前员工队伍的影响。⁵

■ 为了推动无缝的员工体验，人力资源部门需要更加精通技术。

人力资源部门需要建立企业思维，帮助确定新技术的功能需求，同时推动新技术的采用。人力资源部门应当能够影响技术投资和更广泛的数据战略，以便充分提高成效，并将跨职能团队和合作伙伴生态系统融合在一起。

生成式 AI 已经给人力资源部门带来了深远的影响,包括实现自动化数据处理、让员工腾出时间处理更高价值的任务,等等。

新技术带来广泛的益处,而颠覆也随之而来。不过,企业往往会忽视一个重要机会:人力资源部门如何成为引领企业采用生成式 AI 的主要支持者和推动者。

尽管许多部门都是各自为战,但人力资源部门的影响力却可以触及组织的每个部分以及每一位团队成员。人力资源部门可以重塑组织的绩效文化,鼓励当今的员工积极主动地学习未来的技能。人力资源部门必须在营造创新、好奇、快速实验的文化方面发挥作用,为生成式 AI 以及采用这项技术的员工提供良好的发展环境。

AI 赋能的变革正呈指数级发展之势。OpenAI 的 ChatGPT 成为了历史上增长最快的消费者应用,推出仅两个月就达到 1 亿月活跃用户。(Instagram 用了两年半的时间才达到这一里程碑。)⁶ 企业对生成式 AI 的狂热程度也同样强烈,同时人们的工作方式正在发生剧变。

根据 IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 的调研,由于企业在未来三年内实施 AI 和自动化,全球范围内 40% 的员工将需要重新学习技能。⁷ 根据世界银行的统计数据,这相当于全球 34 亿劳动人口中的 14 亿人。⁸ 再培训的巨大浪潮将带来严峻的挑战,同时也将在变革工作方式方面释放巨大的潜能:在 IBM 商业价值研究院的调研中,全球范围内 87% 的受访高管预计生成式 AI 将增强人类工作岗位。⁹

62% 的受访高管表示,生成式 AI 将颠覆其组织设计体验的方式,而个性化体验则是这项变革的核心。¹⁰ 在本报告中,我们提出了关于人力资源部门如何帮助组织重塑员工体验以跟上不断变化的环境的十项“行动号召”。第一部分探讨了人力资源部门如何影响构成组织文化的众多不同系统和业务流程,从而助力营造一种生成式 AI 赋能的文化。第二部分展示了人力资源部门如何充当战略顾问,助力开发以人为中心的运营模式,为企业的未来发展做好最佳定位。

在本报告中,我们提出了关于人力资源部门如何帮助组织重塑员工体验以跟上不断变化的环境的十项“行动号召”。

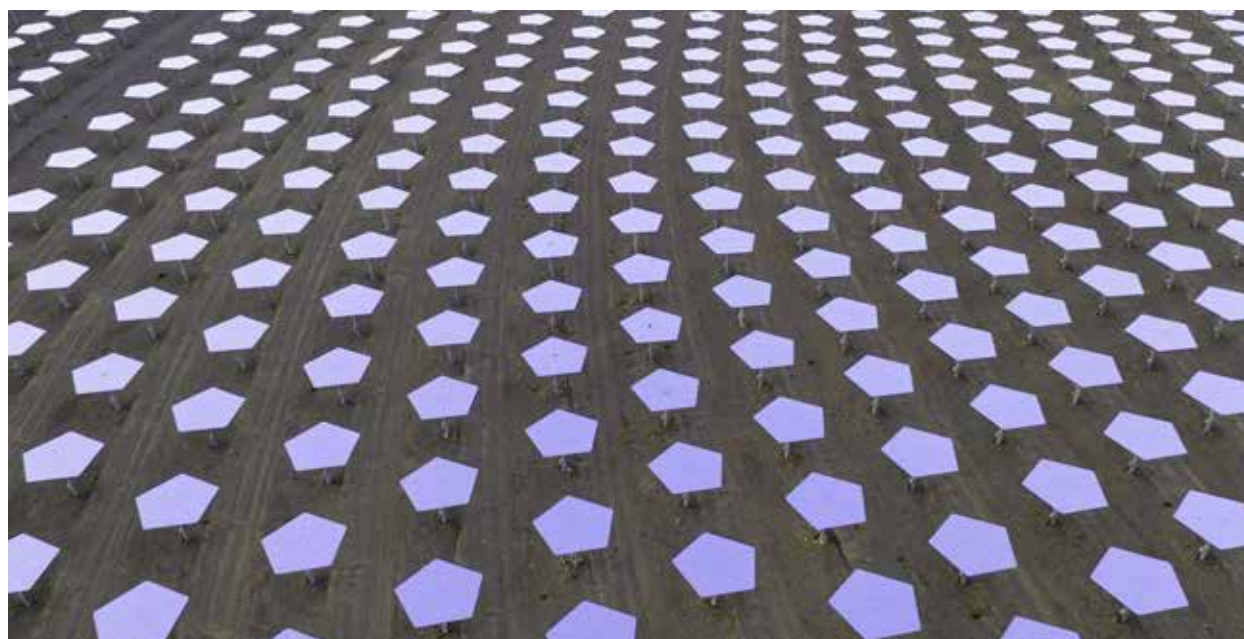
人力资源部门如何营造生成式 AI 文化

生成式 AI 在组织各个层面上都提供了巨大的机遇。根据 IBM 商业价值研究院最近开展的一项调研，高达 95% 的受访者认为生成式 AI 将成为变革其业务的颠覆性技术。¹¹

四分之三 (75%) 的受访 CEO 预计拥有最先进的生成式 AI 的企业将取得成功，并表示这是一项竞争利器。¹² 但这并不仅仅是企业的机遇，也是人力资源部门在企业中发挥领导作用的机会。

调研数据揭示了令人深思的现状：60% 的受访高管将人力资源视为纯粹的行政职能。¹³ 同时，60% 的受访组织并未建立适当的框架来评估生成式 AI 对其当前员工队伍的影响。¹⁴ 这种战略缺口可能会给企业带来财务上的负面影响 — 更正式地管理员工如何使用生成式 AI 的组织表示，其员工体验投资的回报率要比其他组织高出 46%。¹⁵

那么，人力资源如何才能超越行政属性，发挥更大的战略影响力呢？下面提供了十项关键行动和相关技术提示，可帮助企业营造跨沟通、招聘、生态系统和管理实践的生成式 AI 赋能型文化。总的来说，这些活动都非常重要；但其排序并不代表行动顺序。



1

为 AI 设定组织基调。

员工们已经通过各种方式了解生成式 AI 这项技术，包括其利弊以及可能存在的幻象。许多员工已经自行尝试使用了这项技术。人力资源的第一步是在整个企业公开传达生成式 AI 的潜力。担忧和热情往往是同一枚硬币的两面。传达公司的 AI 战略（包括必要的护栏），即使这些内容正在制定中。

同时还应确保这是双向对话。通过透明的沟通来提升员工参与度 — 问题未得到处理或处理不当会在组织内迅速传播，并严重打击员工士气。这将如何影响我的工作？我的工作还会存在吗？压力不容低估。事实上，IBM 商业价值研究院的调研表明，超过一半（54%）的员工担忧新技术会导致他们的工作变得过时。¹⁶

人力资源部门可以推动深入探索相关细节的计划，并支持重新设计工作和岗位。员工对生成式 AI 有哪些具体的担忧？员工犹豫不决背后的原因是什么？包容性的对话是必不可少的，包括在线沟通、焦点小组、面对面沟通、研究调查等，这样企业才能了解员工的担忧并加以解决。此外，提供发展机会并激活组织的反馈循环，以建立开放对话。

技术提示：在 AI 生成的讨论主题的支持下，通过持续的数字签到促进对话和互动。为员工提供一个平台，让他们能够分享反馈、采取建议的行动以及预约与管理者会面，以便积极获取所需支持。

2

合作制定 AI 战略并营造负责任的 AI 文化。

信任至关重要。与一线员工共同探索并创造道德、信任和透明度方面的指导准则。对生成式 AI 的使用进行建模，始终让“人类参与其中”。利用生成式 AI 获取见解和建议，并确保最终决策权掌握在人类手中。确保对大语言模型（LLM）进行持续测试和重新评估。传达指导准则，并设置内置护栏，引导员工朝着正确的方向前进。关键是，这包括与整个组织中的部门合作，以加强对网络安全措施的认识。

技术提示：利用基于 AI 和机器学习的全面控制，轻松检测安全访问异常，降低风险并加强合规性。

3

积极拥抱增强型员工团队，由数字助理为人类工作者提供支持 — 生成式 AI 将成为日益重要的赋能力量。

随着越来越熟悉生成式 AI，员工可能会更加接受 AI 赋能的数字助理。同样，对于员工来说，了解其职业发展如何与组织愿景保持一致也至关重要。根据 IBM 商业价值研究院最近开展的一项调研，近一半（45%）的员工表示，工作的影响力是对其最重要的属性。¹⁷

在更清晰地认识到生成式 AI 的潜力之后，员工会将这项技术视为提高工作价值和增加职业影响力的门票。为此，人力资源部门应当推广生成式 AI 的应用场景，让其采用能够为员工带来更令人满意、更有效的结果。人力资源部门在重新设计工作时将考虑到 AI 为人类带来的增强效果，因此需要创造以人为中心的工作生活体验，确保其交互方式和过程能自然融入到组织的工作方式和流程中。

技术提示：帮助员工快速找到并利用 AI 和数字助理的经验、用例和最佳实践。

4

促进共同创造新的职位和新的工作方式。

人力资源部门需要在重新设计未来的工作方面发挥主导作用 — 包括未来的工作形态以及让其成为现实的关键因素。这首先要对当前工作方式和未来的 AI 增强型工作方式进行分析。人力资源部门可以利用各种方法和工具来支持管理层进行组织设计，包括流程和任务列表、价值流图、工作架构和技能分类法。

员工需要思考在未来的新工作形态中如何发展其职业生涯。这有助于他们更好地做出职业选择。同样，组织可以帮助员工顺利达成这些职业目标。

在重新设计工作方面，管理者将成为提高员工参与度和生产力的“决定性”变革力量。管理者需要为员工创造安全的空间，允许员工自由开展实验，并与员工共同设计基于生成式 AI 的个性化、富有回报的职业发展路径。管理者还需要与员工合作，共同确定生成式 AI 在哪些方面可提供帮助、形成阻碍或毫无影响。

但是，这些讨论可能会过于宽泛而无法落实到行动。人力资源部门可以促进创意构思会议，为管理者提供培训和指导，并帮助确保定期更新或重新设计工作岗位。

管理层可以就增强任务的潜力进行创造性对话，包括“你工作的哪一部分无法给你带来激励？”和“你每周多出五个小时会做些什么？”等问题。简而言之，生成式 AI 和数字助理将通过这些方式协助工作，而不是取代工作。

技术提示：使用 AI 工具来支持创建一种动态的工作架构，可适应组织和外部市场条件的不断变化。帮助管理者信心十足地采取正确的步骤来与团队建立信任。

5

在全系技能范围内开展技能提升培训和再培训，而不仅限于技术领域。

鼓励所有员工定期更新其数字技能与知识，以保持竞争力。与此同时，持续提供针对非 STEM 能力的培训也至关重要。在不断发展的人机偕行关系中，人际交往能力、适应能力和协作等品质日益重要（参见“观点：因机而变的工作岗位和工作要求”）。就技能提升和再培训方面的投资而言，组织应当奖励那些做好充分准备更新技能并接受新工作方式的员工。再培训应当成为一种职业发展机会，让有能力和兴趣的个人能够应对新兴领域的未来挑战。

技术提示：运用生成式 AI 创建和个性化学习内容，以弥合技能缺口并支持职业发展目标。采用混合学习方法并促进知识共享，同时创建学习社区以保持技能的时效性。让技术帮助员工可视化职业发展的可能性，发现技能与不同职业选择和角色的匹配情况。

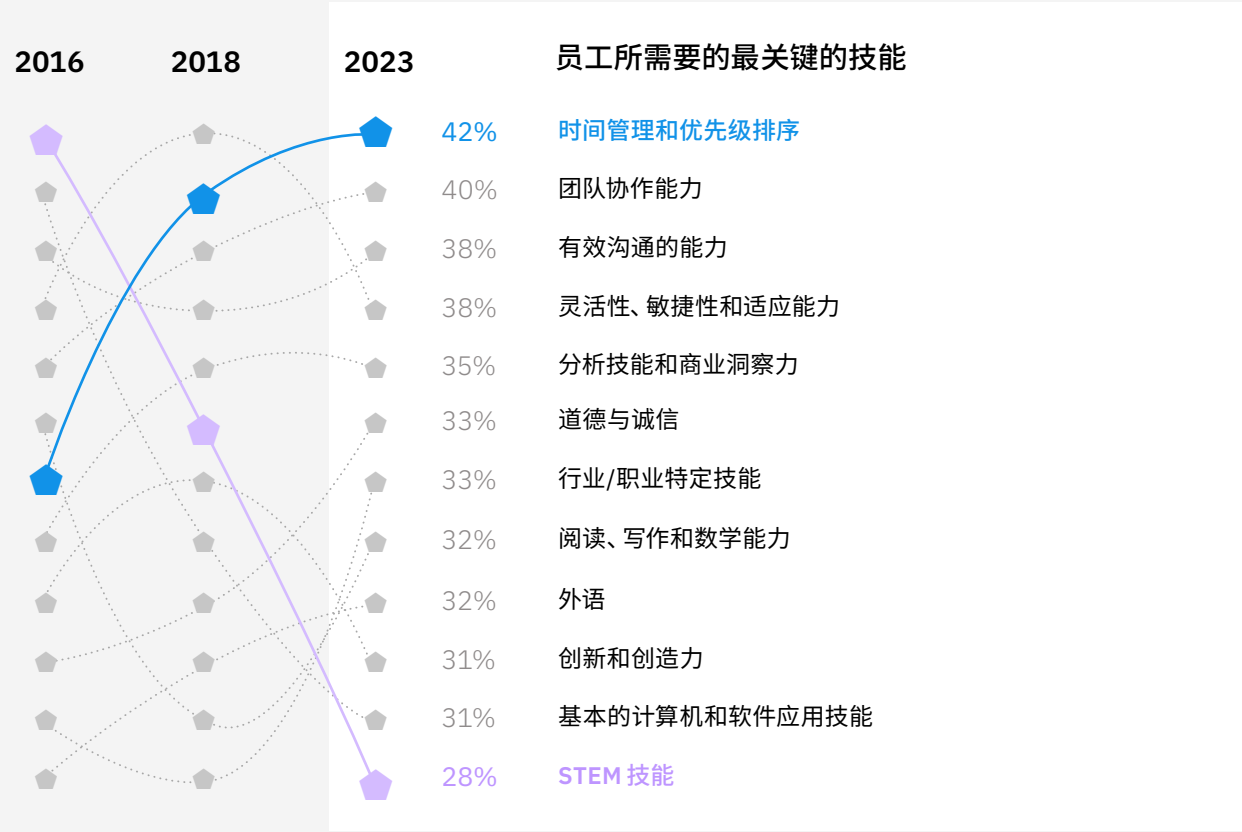
观点

因机而变的工作岗位
和工作要求¹⁸

乍看之下，IBM 商业价值研究院的最新调研令人惊讶：STEM 技能的重要性急剧下降，从 2016 年的榜首跌至 2023 年的第 12 位。¹⁹ 时至今日，一定程度的基本技术能力已被视为理所当然。当组织开始探索生成式 AI 等新兴领域时，人际交往能力、时间管理和优先级排序、协作和沟通等能力将发挥至关重要的作用。随着工作职责的不断变化，组织不再关注具体技能，而是更多地关注灵活性、适应性和强大的协作能力。显然，组织将从更加细致的角度来评估候选人的技能。人力资源部门必须成为这一趋势的前沿和中心。

新的技能范式

STEM 技能的重要性急剧下降，
而人际关系技能则上升至首位。



问：您认为当今员工所需要的最关键的技能是什么？信息来源：2016 年 IBM 商业价值研究院全球技能调查；2018 年 IBM 商业价值研究院全球国家调查；2023 年 IBM 商业价值研究院人才与技能全球调查

6

奖励实验和创新。

实施生成式 AI 技术可能颇具挑战。设立适当的护栏之后，人力资源部门可以通过激励性的竞赛、比赛、认证计划和其他认可来鼓励实验。关键是要让员工清楚地知道实验失败并不会受到惩罚，从而加强心理安全感。IBM 商业价值研究院的调研表明，不对 AI 项目失败进行惩罚的组织实现了比其他组织高出 22% 的收入增长率，而拥有开放、无畏创新环境的组织实现了比其他组织高出 10% 收入增长率。²⁰ 让快速实验和敏捷发现成为默认的工作方式。

技术提示：针对组织的不同办事处或部门制定个性化的认可计划。利用实时、互联的洞察将认可工作与业务影响联系起来。

7

招聘具有数字化思维的人才，其中一些具有非传统背景。

人力资源部门要做的不仅仅是发现优秀的生成式 AI 人才。通过关注内部和外部候选人的技能而不是学位，人力资源部门可以吸引来自各种背景的富有创造力、好奇心、可塑性的人才。

针对招聘和员工流动实施全面的人才管理方法并不总是那么简单。随着市场上对技能的需求超过供应，组织需要创造性地定义技能要求和工作岗位，打造因机而变的工作方式并提供新的职业发展机会。

技术提示：利用 AI 赋能的工具来展示候选人的技能和员工的个人资料，以采用基于技能的招聘策略。建立一个工作机会市场来支持内部职业流动。

8

成为跨员工生态系统的整合者。

让人力资源部门成为主要的技能管理者，帮助企业领导者快速获取随需求快速变化的热门技能。人力资源部门的影响力可以扩展到整个组织，这样一来，人力资源也就自然成为可信、安全、有效地使用生成式 AI 的渠道。

技术提示：将多个工作平台整合为一体，汇集人才相关应用，以便于制定和执行一体化人才招聘战略。定义由生态系统合作伙伴填补的关键技能要求，从而缩小技能缺口。

9

对管理层开展关于如何进行“新型绩效评估”的培训。

随着生成式 AI 项目的推进，人力资源部门应当指导管理者对员工的生成式 AI 技能进行评估。但这并不是简单地选择“是”或“否”。员工是否在负责任且富有创意地使用 AI？他们尝试了哪些新的应用？他们如何向采用程度较低的同事进行宣传并提供支持？他们是否尝试了协作场景，尽管结果以失败告终？另一项挑战是，随着工作形态因生成式 AI 而不断变化，如何评估员工的工作绩效？人力资源部门可以与管理者合作，共同建立更加灵活、快速响应、对学习曲线更加敏感的绩效评估方法。

技术提示：从多个来源获取正式和非正式的反馈，以创建丰富、全面、不断发展的员工画像。提供具体的职业发展反馈，并促进员工、管理者和同事之间的持续对话，以推动绩效和人才发展。

10

鼓励管理者成为变革推动者。

管理者在塑造不断发展的企业方面具有特殊的影响力（请参阅第 9 页的“观点：新时代的中层管理者”）。²¹但要成为有效的变革推动者，领导层必须应对并克服挑战，愿意走出舒适区，同时鼓励团队做出同样的转变。人力资源部门可以奖励并鼓励管理者分享其个人经历，并公开表达其对 AI 的愿景。当管理层与团队分享失败和成功时，员工就会明白他们也可以犯错误。各级员工可以相互学习，并为营造富有好奇心和冒险精神的文化做出贡献。

技术提示：让员工和管理者能够访问和分享工作中的闪光点，例如贡献或里程碑，以加强关系并促进积极的行为转变。

观点

新时代的中层管理者

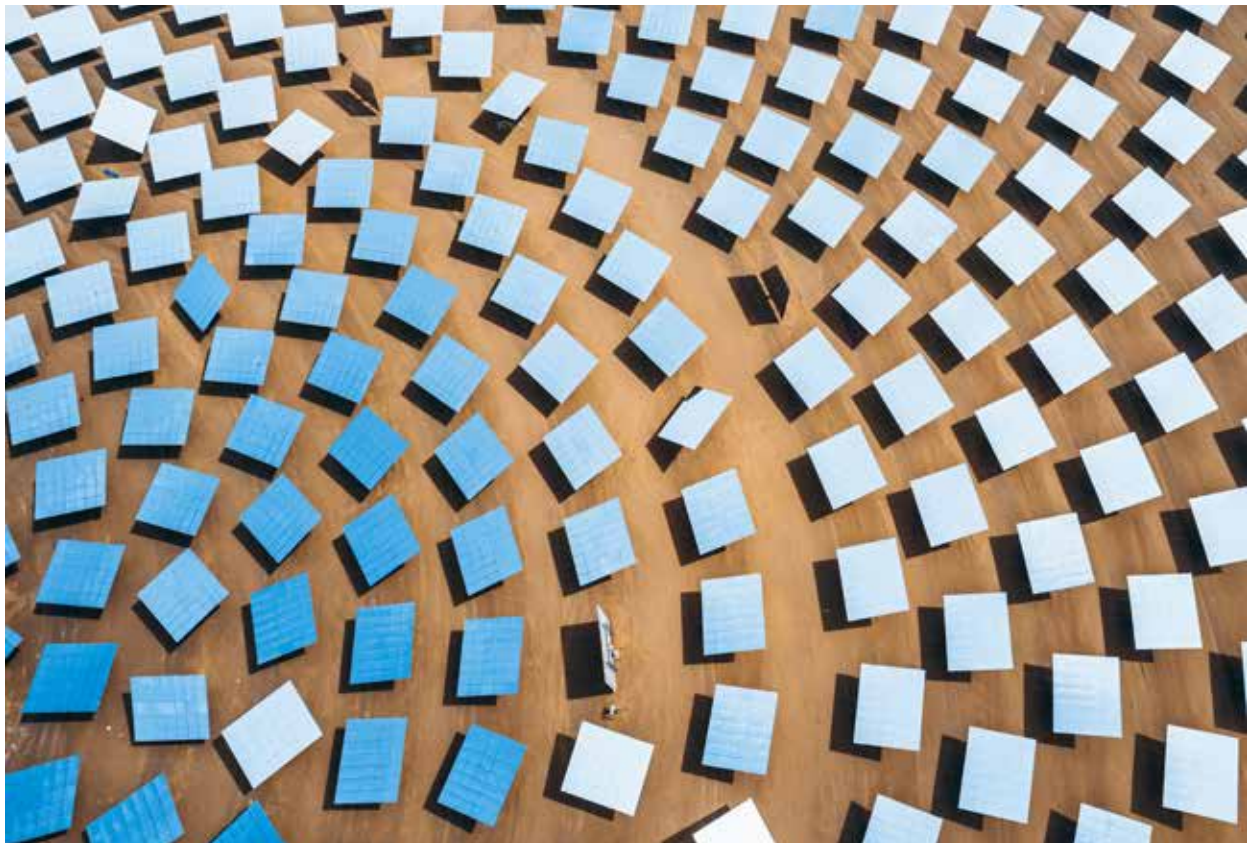
根据 IBM 商业价值研究院在 2023 年开展的调研，65% 的受访组织正在投资改进人员管理技能，72% 的受访组织计划到 2025 年加大这方面的投资力度。²² 但只有 41% 的受访组织已经为中层管理者定义了“跨职能团队教练”的新角色。²³ 管理者需要为其团队提供指导，并帮助团队成员理解快速变化的技术环境 — 这已成为一项比以往更加迫切的当务之急。管理者还必须对自己知道和尚不清楚的信息保持透明。

鉴于生成式 AI 将对员工团队产生深远的影响，人力资源部门应当增加对“指导和协作型管理者”的关注、推广和资源投入。从战术层面来说，人力资源部门需要启动新的投资或重新利用现有投资来支持这些举措。



管理者需要为其团队提供指导，并帮助团队成员理解快速变化的技术环境 — 这已成为一项比以往更加迫切的当务之急。

Oracle 的某位客户指出,生成式 AI 对职业发展和人力资源都有推动作用。HCM 业务平台领域负责人 Gareth Abreu 表示,“在 HCM 管理软件中使用生成式 AI 将成为组织的变革利器。我们对这个领域的可能性感到兴奋。我们预计在 Oracle Cloud HCM 中使用生成式 AI 将带来许多好处,比如说简化流程、提高行动效率、智能化地引导个人实现更好的结果以及提升员工体验,等等。这项技术能够全面重塑现有的工作方式和人力资源方法。”²⁴



人力资源如何影响生成式 AI 的发展和应用

若要执行上述建议，人力资源部门就需要在选择和实施人力资本管理 (HCM) 解决方案和更广泛的生态系统技术方面发挥领导作用。人力资源部门深刻了解生成式 AI 在支持员工团队方面的作用，能够指导企业尽可能把握机会并降低失败风险。

为了推动实现无缝体验，人力资源部门需要更加精通技术，建立企业思维，帮助确定新技术的功能需求，同时推动新技术的采用。人力资源部门应当能够影响技术投资和更广泛的数据战略，以便充分提高成效，并将跨职能团队和合作伙伴生态系统融合在一起。整合到企业中的各种技术可能令人望而生畏，尤其是许多人并不是特别擅长使用技术。仅在人力资源领域，这些技术就包括：

- HCM 平台
- 协作和生产力工具
- 工作流程和工单解决方案
- 学习平台
- 招聘解决方案
- 人才市场系统
- 商业智能工具等等。

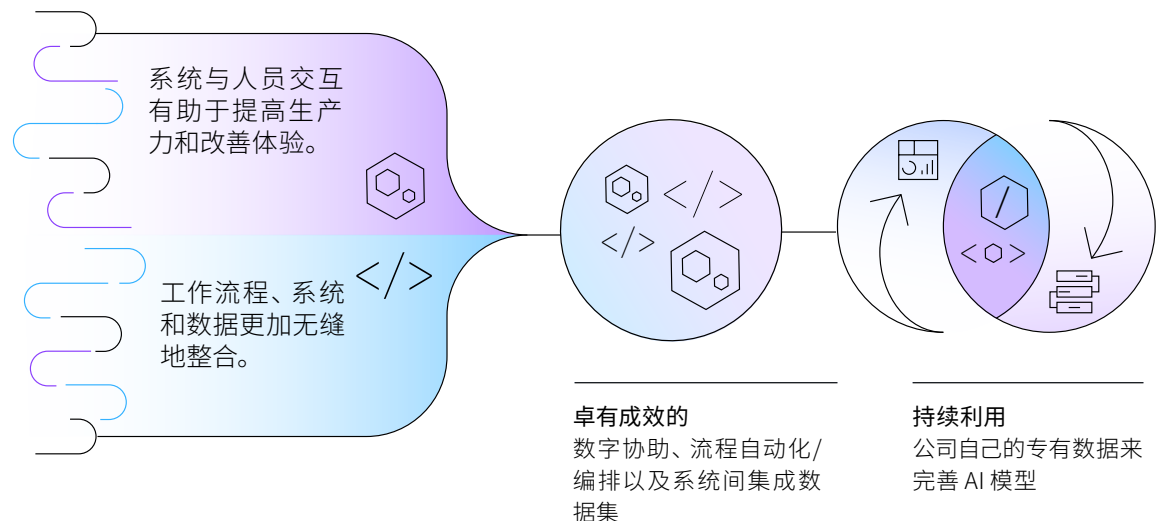
情况相当复杂。但人力资源部门的意见对于帮助组织以更具凝聚力的方式在企业应用中融入生成式 AI 至关重要。这需要在各方之间建立开放、真正的合作伙伴关系。企业技术和 HCM 往往无法达到预期效果，同时人力资源部门经常依赖于“弗兰肯斯坦”模式，即热衷于使用旧式系统。

生成式 AI 有助于弥合此类孤立流程之间的脱节。首先，生成式 AI 可以帮助解释和汇总各种系统的数据和操作。这项技术可用于编写有助于不同系统相互通信的代码，从而支持创建跨多个应用的集成流程。而且，每个组织都可以使用自己的专有数据来完善所采用的生成式 AI 模型（见图）。

基于生成式 AI 的数字助理可以帮助员工使用不熟悉的流程，提供及时支持，并填补组织内的知识缺口。这些数字助理还可以在员工的整个任职周期中主动预测并响应其需求。例如，聊天解决方案已经超越了单轮交互的阶段，现在能够以高度个性化的方式提供澄清、总结和下一步行动建议。生成式 AI 甚至可以确定评估旧式系统所需的标准和流程。毕竟，随着生成式 AI 的日益普及，无法与其进行交互的旧式系统将面临过时的风险。

生成式 AI

人员、技术与数据之间的强大交集。



生成式 AI 有助于弥合孤立流程之间的脱节。

人力资源部门可以营造一种生成式 AI 友好的文化，让管理者能够激励员工拥抱这项新技术，并利用生成式 AI 为此项变革提供助力。在此过程中，人力资源领导者还可以通过强调人类品质的价值来建立信心 — 实际上，这些人类独有的品性不会受到 AI 的威胁。组织需要保持真实和透明，并积极传递希望而不是恐惧。

《经济学人》商业事务编辑 Rachana 在描述生成式 AI 的采用时写道，“最重要的是，组织的员工需要接受新技术。因此，请关注员工的担忧，并让他们相信尝试新事情的乐趣。”²⁵ 这是一项既简单又颇具挑战的任务，而人力资源部门必须挺身而出并扛起这面大旗。

实现这一目标的关键是建立基于混合云的基础架构，以便为跨多个系统的 AI 部署提供支持。这样就可以支持一体式 AI 方法，增强人力资源流程，并提供个性化的体验和数字助理。这些资产可以支持员工发现人才、建立新的联系、掌握新的技能以及分享自己的专业知识。

观点

整合不同系统之间的人力资源数据

在人力资源领域实施 AI 的第一项挑战是各种不同系统和平台中的碎片化数据。组织的数据战略和技术应当有助于整合人才数据源，并可供 AI 应用访问和使用，这一点至关重要。

实现这一目标的关键是建立基于混合云的基础架构，以便为跨多个系统的 AI 部署提供支持。这样就可以支持一体式 AI 方法，增强人力资源流程，并提供个性化的体验和数字助理。这些资产可以支持员工发现人才、建立新的联系、掌握新的技能以及分享自己的专业知识。

关于专家洞察

专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，针对公共与私营领域的关键议题提供可信的战略洞察。

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

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

关于 IBM 和 Oracle

近四十年来，IBM 一直与 Oracle 合作，致力于帮助客户驾驭云旅程，并在复杂的混合和多云环境中最大限度地推动业务转型。IBM 是一家全球领先的混合云、人工智能和咨询服务提供商，帮助超过 175 个国家/地区的客户利用数据洞察、简化业务流程以及建立行业竞争优势。Oracle 在 Oracle 云中提供整合式应用套件以及自治、安全的基础架构。IBM 在人工智能、量子计算和企业服务方面的突破性创新为我们的客户提供了开放和灵活的选择。

相关报告

基于 AI 和自动化的增强型工作新时代

基于 AI 和自动化的增强型工作新时代：通过人机偕行提高绩效。 IBM 商业价值研究院，2023 年 10 月。
<https://www.ibm.com/downloads/cas/GENX0NDG>

CEO 生成式 AI 行动指南

生成式 AI 行动指南：利用生成式 AI 推动变革 — 所需了解的事项和所需采取的行动。 IBM 商业价值研究院，2024 年。
<https://www.ibm.com/downloads/cas/N8DO96D1>

2024 年五大趋势

2024 年的五大趋势：深度技术需要深度信任。 IBM 商业价值研究院，2023 年 12 月。
<https://www.ibm.com/downloads/cas/WQPV05JM>

备注和参考资料

- 1 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention.* Global C-suite Series: The CEO Study. IBM Institute for Business Value. June 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 2 Internal IBM IBV research. Unpublished.
- 3 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention.* Global C-suite Series: The CEO Study. IBM Institute for Business Value. June 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 4 Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. *The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology.* IBM Institute for Business Value. 2024. <https://ibm.co/gen-ai-book>
- 5 Ibid.
- 6 Hu, Krystal. "ChatGPT sets record for fastest-growing user base - analyst note." Reuters. February 2, 2023. <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/>
- 7 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships.* IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 8 "Labor force, total." The World Bank. 2022. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN>
- 9 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships.* IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 10 Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. *The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology.* IBM Institute for Business Value. 2024. <https://ibm.co/gen-ai-book>
- 11 Internal IBM IBV research. Unpublished.
- 12 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention.* Global C-suite Series: The CEO Study. IBM Institute for Business Value. June 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 13 Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. *The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology.* IBM Institute for Business Value. 2024. <https://ibm.co/gen-ai-book>
- 14 Ibid.
- 15 Ibid.
- 16 IBM Institute for Business Value global employee survey. 21,056 global employees. December 2022/January 2023. Cited in Adashek, Jonathan, John Granger, Salima Lin, Rob Thomas, Joanne Wright, and Kareem Yusuf. *The CEO's Guide to Generative AI: What you need to know and do to win with transformative technology.* IBM Institute for Business Value. 2024. <https://ibm.co/gen-ai-book>
- 17 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships.* IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 18 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships.* IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 19 Based on analysis of three IBM IBV talent-focused surveys in 2016, 2018, and 2023, controlled for consistency of respondents by C-suite role, including Heads of Innovation. In each year, minimal to no variance by respondent role was present in assessment of the most important critical skills. However, as time goes on, the beliefs of these leaders have shifted, as evidenced in figure.
- 20 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik. *Extending Digital Acceleration: Unleashing the business value of technology investments.* IBM Institute for Business Value. October 2021. <https://ibm.co/extending-digital-acceleration>

- 21 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 22 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. Global C-suite Series: The CEO Study. IBM Institute for Business Value. June 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 23 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 24 “Oracle Introduces Generative AI Capabilities to Help HR Boost Productivity.” Oracle Press Release. June 28, 2023. <https://www.oracle.com/news/announcement/oracle-hcm-generative-ai-2023-06-28/>
- 25 Shanbhogue, Rachana. “Generative AI holds much promise for businesses.” *The Economist*. November 13, 2023. <https://www.economist.com/the-world-ahead/2023/11/13/generative-ai-holds-much-promise-for-businesses>

© Copyright IBM Corporation 2024

国际商业机器 (中国) 有限公司
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 | 2024 年 4 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。

本文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。

本文档内的信息“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。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

