

A professional portrait of Angela Bailey, a woman with long brown hair, smiling and wearing a black button-down shirt. She is seated, with her hands resting on a light-colored surface in front of her. The background is softly blurred, showing an indoor setting with warm lighting.

AI时代的HR变革

专访埃森哲首席领导力和人力资源官安吉拉·贝蒂

访 陈双、王若霏

编 王若霏

提要

技术飞速发展，人力资源（HR）角色也正在经历深刻转型。如今，HR不仅是推动组织变革的战略伙伴，更在激发创新、塑造企业文化、赋能员工赢在数字化时代方面，发挥着至关重要的作用。

作为全球领先的专业服务公司，埃森哲拥有超过80万名员工，为120多个国家的客户提供服务。通过持续优化人才战略，用先进技术赋能员工，埃森哲致力于重塑工作方式，实现人才转型，保持业内领先地位。在埃森哲首席领导力与人力资源官安吉拉·贝蒂（Angela Beatty）看来，唯有将先进技术与卓越人才深度融合，才能在充满不确定性的时代中实现稳健增长。埃森哲始终秉持“以人为本”的理念，帮助员工释放潜能，实现职业抱负，从而为我们的客户创造价值。

在这次专访中，我们与安吉拉深入探讨了埃森哲如何推动人力资源转型，采取了哪些创新实践，从而在挑战和机遇并存的数字化时代持续引领变革，打造更加敏捷、高效、以人为本的未来工作生态。

《展望》：作为埃森哲首席领导力与人力资源官，您在制定全球人才战略时优先事项是什么？

安吉拉：在埃森哲，我们始终坚信员工成长是推动公司发展的关键。这一理念也正在助力我们在生成式AI与智能体领域不断巩固领先地位，这对于帮助我们的客户在未来十年实现业务重塑至关重要。

为了保持这一发展动能，我们的人力资源战略聚焦于三个核心方向：

第一，全面提升员工能力，特别是AI技能的大规模提升。今年，我们设定了一个颇有挑战性的目标，希望为80多万名员工中的60万人提供生成式AI基础培训。仅仅到本财年年中，已有46万人完成了培训。同时，还有21.6万名员工已经将AI工具融入日常流程，让技术真正服务于我们的工作。

第二，变革人才管理方式，打造有温度、有前瞻性、面向未来的员工体验。我们不断创新，旨在让员工达到理想状态（Net Better Off）^{1, 2}——身心健康、经济状况良好、增强员工的信任感、归属感和使命感，使每个员工都能感受到自己在工作中的价值和意义。

第三，重塑人力资源体系，提升整体效率与影响力。我们通过引入AI技术，简化并提升HR运营流程，把更多精力投注到人本身。比如，我们现在会用生成式AI辅助撰写项目的人力需求，这让我们的资源配置更高效，过去一年，此举帮我们节省了150万美元运营成本。这些举措也能让HR团队把精力和时间更多地投入到那些更具战略性、高价值的工作中去。

1. 处于理想状态意味着员工：身心健康，经济状况良好；与团队关系紧密，拥有强烈的信任感和归属感；工作目标明确；掌握符合市场需求的技能，积极追求事业发展。

2. 《建立信任，使员工和企业达到理想状态》，埃森哲，2020年9月23日，<https://www.accenture.com/us-en/insights/future-workforce/employee-potential-talent-management-strategy>。

通过以上举措，埃森哲不仅积极应对了各种变化，更是在引领变革。我们由此确保企业与员工在技术革命中始终走在前列，把握机遇，赢在未来。

《展望》：您能详细介绍一下，我们是如何推动人才管理方式变革的吗？

安吉拉：当然可以。我举一个具体的例子，来说明我们是如何利用生成式AI来改进绩效管理和反馈机制的。

我们正在使用一款名为反馈辅导（Feedback Coach）的生成式AI工具，它集成在Microsoft Teams和Workday中，能够帮助员工更轻松地给同事提供高质量的反馈。员工只需输入几个提示信息，系统就能生成结构清晰、内容完整的反馈建议，用户可以在提交前自由修改并完善，最后生成准确、真诚、个性化的内容。

此外，我们还开发了一款名为“Anytime Performance Summary”的工具，它可以自动整合员工的个人目标、同事反馈以及关键绩效指标，在几

秒钟内生成一份简明的绩效总结。这一工具不仅方便员工了解自己的表现，也能帮助管理者为绩效沟通提前做好准备，提升沟通质量与效率。

这些创新已经带来了实实在在的成效。过去9个月中，各种AI反馈工具使用次数已经超过300万次，95%的用户认为AI工具帮他们节省了大量时间。与此同时，高质量反馈的比例也从约50%提升到了95%，整体反馈量增长了89%。

除了帮助员工更高效地生成高质量反馈，我们还帮助团队管理者更好地“传达”高质量反馈。我们开发了一款AI对话模拟器，帮助管理者模拟真实的交流场景，练习反馈沟通。系统会模拟员工可能做出的各种回应，帮助管理者提升教练式对话和引导能力。初期的使用反馈结果显示，90%的用户认为这个工具非常有效。

通过把生成式AI融入日常人才管理流程，我们不仅提升了反馈的质量与效率，也在切实推动员工绩效的提升，真正让员工在AI赋能的工作环境中持续成长、不断进步。



《展望》：埃森哲的品牌使命是“科技融灵智，匠心承未来”（Deliver on the promise of technology and human ingenuity），能否分享一下我们是如何在HR工作中充分发挥生成式AI潜力的？

安吉拉：过去十多年来，埃森哲一直走在自动化和AI应用的前沿，这些先进技术不仅应用于我们自身的运营，也帮助我们的客户实现转型。如今，在构建“人类+智能体”协同工作的未来人才队伍过程中，我们专注于两个关键方向，致力于培养能够与生成式AI高效协作、共同成长的卓越人才。

第一，打造深层次AI专业能力。我们承诺在2026财年前，将公司内部精通数据与AI的人才数量从4万人增加至8万人。从两年前到现在，这一数字已经达到7.2万人，进展远超预期。

第二，让生成式AI赋能所有员工。我们的愿景是让每一位埃森哲员工都能借助AI的力量提升工作效能。这意味着我们不仅要重新设计工作流程，还要重新定义人与AI在工作中的角色分工，并持续投入资源，帮助员工适应这种全新的协作方式。

比如，我们正在全公司范围内推广Microsoft 365 Copilot，提升协作效率与生产力。同时，埃森哲员工还可以使用我们内部开发的AI助手紫水晶（Amethyst），它基于埃森哲庞大的知识库进行训练，能够在几秒钟内完成资料查询，信息检索效率比以往提升了98%，这样员工就能专注于更有价值的工作。紫水晶还提升了我们的人才流动性，比如只需输入“帮我找下一个岗位”，它就会结合你的技能、过往项目经验和内部空缺职位，自动推荐适合的内部岗位机会。

我们还在重塑150多个核心工作流程，将生成式AI深度整合到企业运营中，提升效率，激发创新。比如，我们的市场营销团队就通过智能体彻底改变了营销活动的管理方式，打造了更加灵活的工作流

程，整体工作步骤减少了37%，预计成本节约达到6%。这些数字背后，更重要的是人们的工作内容也在发生转变——比如，过去负责社交媒体排期的员工，现在可以把精力投入到策略制定和创意内容的打造中。

通过将生成式AI融入业务的方方面面，我们不仅提升了效率和产出，更增强了员工的成就感与参与感，逐步构建起一支更敏捷、富有创造力的AI驱动型团队——这对员工、公司，乃至客户来说，都是一件意义深远的事情。

《展望》：埃森哲是如何运用AI、数据分析等先进技术来推动人力资源流程转型的？

安吉拉：作为一家非常强调数字化的公司，埃森哲始终致力于用最先进的技术为员工赋能，提升员工工作体验。除了前面我分享的一些生成式AI使用实例，我们还将AI应用于人才技能推理引擎、个性化培训方案制订、学习内容生成以及专家级员工支持等多个场景。

这些创新举措，离不开我们前期打下的坚实基础——结合数据、技术、AI和HR团队的创造力，构建出一个全面的数字化人力资源体系。通过转型，我们建立了强大的数字核心，因此，在过去七年中，HR成本占公司营收的比例持续下降。而节省下来的资源又能反哺于未来更多的员工创新项目。埃森哲连续多年跻身全球最佳职场™榜单，最近更是荣登全球第6名。³

整体来看，我们的人力资源转型主要围绕三个方面展开：

第一，夯实基础，提升运营效率。我们通过将HR职能整合进埃森哲智能运营事业部，实现共享服务，构建了一个可以快速响应业务变化的HR体系。得益于敏捷的运营模式，我们能够更快地推动变革、

3. 《我们是全球最佳工作场所之一，以下是原因》，埃森哲，2025年1月10日，<https://www.XX.com/gb-en/blogs/blogs-careers/were-one-of-the-worlds-best-workplaces>。



复制最佳实践，HR整体生产力提升了20%。

第二，向“以技能为导向”的组织转型。技能是我们获取和培育人才的核心。我们构建了一个覆盖全公司的技能库，每位员工都有专属的技能档案，AI引擎会根据掌握程度评估员工的能力水平，并识别相关技能。只需点击按钮，团队管理者就能一目了然地了解每位员工的技能结构和所处位置。这一体系能够确保我们在正确的时间调用适合的专业人才，一方面可以高效响应客户需求，另一方面也能更好地助力员工实现职业抱负。

第三，打破信息孤岛，构建数据互通的组织体系。过去，公司不同职能之间的数据是孤立的。现在，我们已将销售、人力资源、技能、人员调配及财务数据等整合为统一的系统。这种端到端的打通能够为管理者提供实时洞察，帮助他们在销售线索刚出现时，就能预测未来所需的技能类型，并将团队现有能力与未来需求精准匹配。

正是这些数字化基础的建立，让我们能够在人力资源领域不断自我革新，在企业持续发展、业务不断动态演进的过程中，面向未来打下坚实的基础。

《展望》：接下来，我们把视角转向“人”。埃森哲如何看待“人”在变革中所扮演的角色？公司是如何回应员工日益变化的期待的？

安吉拉：在埃森哲，我们始终把人才战略视为业务战略的核心。员工是我们最重要且最具竞争力的优势所在。

确实，员工期望在不断变化，这是一个非常关键的议题。想要真正推动变革，不仅HR要洞察员工的需求，企业各级管理者也必须了解这种变化并及时应对。为此，我们建立了一套全面的员工聆听机制，帮助我们持续了解员工的真实想法和工作体验。

比如，我们采用盖洛普的Q12员工敬业度调查，来收集团队层面的反馈，进而采取更有针对性的举措。同时，我们还通过“Conduct Counts”问卷，评估员工是否真正感受到我们所倡导的企业文化落地。

通过不断倾听、持续调整，我们能够保持组织的敏捷性，及时回应员工的多元化需求。同时，这种持续的对话也有助于建立起员工与组织之间的信任，而信任正是推动成功变革的基石。

《展望》：在如今竞争日益激烈的人才市场中，埃森哲如何通过创新策略吸引并留住顶尖人才？

安吉拉：这个问题问得很好。虽然我们前面聊了很多关于技术的内容，但其实我们的核心理念始终是：用技术赋能人。赋能的意义不仅在于帮助员工贡献价值、实现业务成果，更重要的是让他们拥有有意义的工作体验、充分发挥潜能，并实现个人梦想。

几年前，我们在一项调研中提出了这样一个关键问题：员工在埃森哲工作，是否达到了一种理想状态？这个理念聚焦于满足员工的四大核心需求，这也是我们员工价值主张的基础。研究表明，当这四个需求被满足时，员工有望在工作中释放出多达三分之二以上的潜能，这也进一步加强了我们“以人为本”的理念。

在这个理念中，员工福祉是非常关键的基石。一个有韧性、高绩效的组织，首先要有一群身心健康、有活力的个体。为此，我们推出了多项支持员工全面健康的项目，包括身体健康与医疗福利、Thrive课程（关注情绪与心理健康）、Nudge财务计划工具（提供理财规划建议和资源支持）。

我们还搭建了一个线上平台“*Well-being Hub*”，让员工可以很容易地享受这些福利，员工和家人可以一站式地获取各类资源。通过这些贴心且务实的举措，我们不仅打造了员工愿意留下来的职场环境，还提供了一个能让员工安心发展、持续成长、真正绽放的舞台。

《展望》：埃森哲如何帮助领导团队在新时代拥抱并引领变革？

安吉拉：在埃森哲，真正的变革是从最上层开始的。埃森哲董事长兼首席执行官沈居丽（Julie Sweet）以身作则，为整个组织树立了变革的榜样。她上任CEO之初，就提出领导者需具备八项核心素质，其中最为关键的是推动变革的勇气与积极创新的承诺。这两项素质不仅被明确纳入领导力发展体系，更与绩效评估机制深度绑定，确保从理念到实践的全方



位落实。为了增强领导层的责任感，我们将这些领导力要素纳入了高管的“共享成功记分卡”（*Shared Success Scorecard*）中。高管的绩效评估和激励机制，都会基于他们在关键战略领域的贡献，以及他们引领变革的能力来综合判断。

此外，保持持续学习的心态也是我们应对变化、不断前行的核心文化之一，这一理念在各个层级的管理者中都有深刻体现。比如，在最近一次全球管理委员会大会上，我们就专门安排了一个关于“自主型AI解决方案”的学习环节，帮助公司高管们了解前沿趋势，为企业未来的发展做好准备。

对我个人来说，领导变革的过程中，我始终会问自己两个问题：我能从这次变化中学到什么？如何帮助我的团队在变化中成长？以成长视角去看待变化，不仅能让我们坦然面对变革，更能引领我们主动塑造未来。✍️

业务垂询：contactus@accenture.com