

人员与组织绩效实践

人工智能时代构建专业能力：下一代由谁培养？

随着人工智能重塑入门级工作，组织应重新思考如何培养专业能力，将知识管理、角色设计、学习以及辅导整合为一个统一系统。

由布莱恩·汉考克与夏
洛特·赛勒合著



几十年来，组织一直依靠初级人才承担那些支持业务且风险较低的常规工作，并将他们视为未来领导者的培养基地。想想《广告狂人》中佩吉·奥尔森的经历，从新手助理到唐·德雷珀的得意门生，再到广告公司的自信文案主管——她的晋升之路始于常规工作让她身处评判得以实践、自身能力得以被注意的场所。

现实生活中，自动化和人工智能的进步正在改变入门级工作的构成。研究、文档编写、数据清理、基础编程和初步分析等任务正被简化或吸收到人工智能系统中。这些正是年轻员工传统上通过这些活动建立直觉、培养判断力并赢得承担更多任务权利的方式。

与此同时，人们日益担忧人工智能对就业的影响。在麦肯锡和LeanIn.Org发布的2025年职场女性报告中，入门级工人，尤其是女性，表示所有年龄段中他们对人工智能的使用将如何影响其工作感到最为担忧。这种焦虑具有普遍性：在即将毕业的学生中，对开启职业生涯的悲观情绪在短短两年内从46%上升到62%，而四分之三的悲观者将企业减少入门级工人招聘的原因归咎于此。

入门级招聘的前景仍在演变，但早期迹象表明市场正在收紧。自2019年以来，美国近期大学毕业生的失业率有所上升，而入门级职位的数量正在下降，尤其是在与人工智能相关的职业中。截至2026年第一季度，近期大学毕业生的失业率约为5.7%，大约四分之一的人处于就业不足状态——从事的工作通常不需要学位。² 斯坦福数字经济实验室的研究发现，22至25岁的工人中，“在最受人工智能影响的职业中，即使控制了公司层面的冲击，就业率也相对下降了16%”。³

这种软化有多少应归因于人工智能，这仍然是一个真正有争议的问题：纽约联邦储备银行的经济学家估计，远程工作的兴起——这使得在远程培训新员工更加困难——解释了年轻毕业生失业率上升的大部分原因，而耶鲁大学预算实验室发现，尽管它指出了年轻毕业生和年长毕业生之间日益扩大的差距与早期职业效应一致，但目前还没有发现明确的经济范围内的AI特征。

无论学徒渠道是被算法侵蚀还是被距离削弱，对雇主而言意味着同样的事情：曾经将新手培养成专家的非正式机制已不能再被视为理所当然。这些转变恰逢职业生涯初期的性质正在被重新定义，指明了传统入口渠道正日益狭窄。

对于组织而言，这是一个充满不确定性和选择时刻。随着人工智能重塑工作方式，问题已不再是雇佣多少入门级职位，而是这些职位旨在完成什么。企业可以利用这一转型，将入门级工作重新思考为在人工智能赋能环境下构建专业知识的基石——使初级员工具备设计、

¹ 人工智能与未来劳动力市场：2026届毕业生告诉我们关于未来劳动力市场的信息，《握手网络趋势》，2026年。² “近期大学毕业生劳动力市场，2026年第一季度更新，”纽约联邦储备银行，2026年5月5日。

要开发、引导人工智能系统，而不仅仅是使用它们。

本文概述了一种涵盖知识管理、角色设计、工作流程中的学习以及管理辅导的四部分方法。能够审慎行动的组织可以加速员工判断力的建立以及承担更高价值的问题解决，从而强化个人体验和长期绩效。

总会有一条管道。

初级员工为组织带来新视角和富有创造性的问题解决方法，推动增长与创新。他们是经验更丰富的导师的学徒，建立着强化了文化、惠及所有人的关系。他们将成为中级管理人员和高级领导者，从而在未来持续为人才库注入活力。

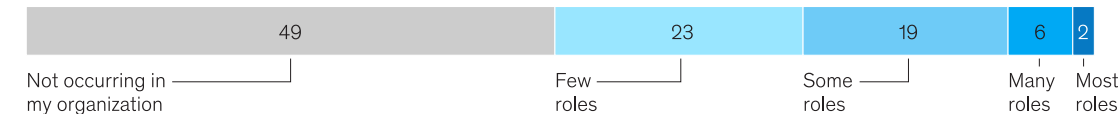
如何培养下一批人才的问题并非新话题。然而，随着人工智能应用同时渗透到各个知识工作层面，这个问题正日益加剧。微软两位高级工程领导马克·拉森诺维奇和斯科特·汉塞尔曼直白地描述了这一动态：智能编码助手为资深工程师提供了“AI助力”，提升了他们的产出效率，却给缺乏判断力来引导和验证AI输出的初级开发者带来了“AI阻力”。由此产生的激励措施——聘用资深员工，自动化初级员工——正悄然瓦解了支撑所有资深职位的人才金字塔的底层。他们的建议因其坦率而引人注目：继续聘用初级员工，接受他们最初会降低产能的现实，并将他们的成长明确为组织的明确目标。

麦肯锡调查数据显示，生成式人工智能的使用正开始影响某些组织中入门级职位的需求（图1）。

图1

Gen AI use is starting to affect entry-level roles at many organizations.

Gen AI’s impact on need for entry-level roles,¹ % of respondents



Note: Figures do not sum to 100%, because of rounding.
¹Question: Is gen AI reducing the need for entry-level roles in your organization?
Source: McKinsey’s New Era of Work Survey, Sept 2025 (n = 28,000)

McKinsey & Company

5 马克·拉西诺维奇和斯科特·汉塞尔曼，《为人工智能重新定义软件工程职业》，《ACM 通讯》，2026年4月，第69卷，第4期。

尽管那是一种值得关注的趋势，但我们与之交谈的领导者们致力于招聘和培训下一代专家，即使他们的数量比以往有所减少。而且，一些机构正在保持其人员规模稳定。例如，美国银行将在2026年招收近4000名暑期实习生和全职校园招聘人员——与去年从涵盖超过500所学校的的人才库中招聘的规模相当——同时从一开始就明确围绕人工智能重新设计这些职位。其首席人力资源官称这种方法“具有目的性和长期性”。

2026年3月的一项针对约1500名高管和高级人才领导者的调查中，预计人工智能将增加2026年入门级招聘人数的人，几乎是预计其减少招聘人数的人的三倍——尽管这项调查也发出了一项警告，其中三分之一的企业家报告称，人工智能已经减少了初级员工学习基础技能和构建技能的任务。

组织希望雇佣那些具备初步解读人工智能生成深度数据的能力，并能与代理人协同工作的人才。为制定指导这些员工的策略，领导者可以关注四个方面。

基础：知识管理

组织必须利用其最佳知识来开发人工智能工作流程。如果它们不知道如何整合当前的专长来创建高质量数据，就很难培养下一批专家。目标是将专长变得可用、可靠，并嵌入日常工作中。

编码化专业知识能够捕捉顶尖表现者思考的方式——他们的框架、决策规则、假设和过去的判断——并将这些知识结构化，以便大型语言模型（LLMs）能够访问。这包括干净的数据、经过策划的案例材料以及标准化的分类体系。

例如，考虑一家律师事务所里一名初级律师正在处理一份并购合同。与其简单地在数千份过往交易中进行搜索，一个人工智能赋能的系统可以根据交易特征找出最相关的先例，并突出显示顶尖合伙人在类似情况下使用的条款、权衡取舍和谈判模式。通过这种方式，它不仅加速了起草工作，还揭示了关键决策背后的逻辑——帮助这位初级律师在工作的同时建立判断力。

在确定哪些知识应被提升时，会面临类似的挑战。一家工程公司的一名三年员工可能清晰准确地记录一次客户互动。但一位资深领导者，凭借其在众多项目中积累的数十年经验，可能产出反映更广泛模式、权衡取舍和长期影响的分析。这两种输入都是有价值的，但并不等同。为了让知识管理在人工智能赋能的环境中有效，组织需要找到区分孤立经验和累积判断的方法。

这种区别应该在知识的策展（curation）和呈现（surfacing）方式中明确体现。系统可以

6 “摩根大通将迎来近4000名暑期实习生和校园招聘生”，摩根大通新闻稿，2026年6月3日；凯瑟琳·多赫蒂，“摩根大通通过招募2000名暑期实习生挑战对AI就业的担忧”，彭博社，2026年6月3日。7 安德鲁·R·汉森与莫莉·库克·埃斯科巴，《AI时代的基础岗招聘：雇主在想什么（及做什么）》，斯特拉达教育基金会，2026年5月19日。

根据经验深度、结果可重复性以及跨场景的相关性等因素对输入进行权重评估。这确保了人工智能工具和初级员工不仅依据文档内容，更依据最能体现其核心专业能力的标准来获得指导。

其核心，现代知识管理通过专家验证、反馈循环和明确所有权等方式，对信息进行索引和优先排序，以反映专业知识的构建过程。该系统在使用中不断改进，捕捉新的见解，并优化“优质”的标准。这使得经验较少的员工能够更快地建立判断力，并在职业生涯早期承担更复杂的问题解决任务。

入门级角色设计：“标准答案”模式

随着人工智能（AI）和代理式工作流程承担越来越多的日常业务执行工作，入门级岗位可以围绕与AI驱动输出进行协作、监督和改进来重新设计。这为在保持长期人才储备的同时提升近期生产力创造了机会。

在人工智能赋能的环境下，目标已不再仅仅是任务熟练，而是判断：知道何时信任、质疑或覆盖机器生成的输出。当知识管理和角色设计健全时，初入职场的员工能更早地接触机构专长。限制因素变成了他们应用该知识于具体情境的能力。

正如马特·比恩在《技能密码》中所论，8种早期工人技能是通过学徒制这种结合了挑战、复杂性与对接专家思维的联系而发展的——而技术吸收了常规性工作后，这些条件往往会被削弱。

为避免这种脱节，入门级岗位可以包含一种更具目的性的学徒制形式，并将人工智能纳入其中。团队可以设立低风险贡献的岗位，同时嵌入频繁的指导，以教授员工如何解读和优化人工智能的输出。一些组织正在引入基于课程的岗位，员工通过完成定义好的、结合人类工作与人工智能辅助的任务来获得晋升。另一些组织则在创建并行的业务流程，入门级员工独立完成工作后，再将其与人工智能生成的结果进行比较，并将差距作为学习工具。

将此称为答案模型：员工首先尝试，AI 对尝试进行评分，然后员工与管理层坐下来讨论差异。在此模型中，AI 并非取代学徒制，而是重塑学徒制，在保留发展专业技能所需条件的同时，加速了反馈过程。

某房地产公司，一名AI代理生成了非常详尽的市场评估报告，其全面性超越了初级员工独立完成所能达到的水平。该公司并未仅依赖该工具，而是要求初级员工亲自“手动”建立自己的评估，包括实地走访社区、研究地理和交通模式，并形成独立的见解。随后，他们将自身的分析结果与AI生成的输出进行对比。这种对比通过凸显差距、揭示被忽略的因素，成为了一种结构化的学习工具。

并强化判断力。在此模式下，代理加速反馈并拓宽视野，而员工则继续发展支撑专业知识的情境理解和直觉。以这种方式使用，人工智能提升了入门级学习。

其他领域的研究证据表明，比较步骤才是教学的关键。在临床研究中，仅仅向医生提供大型语言模型（LLM）并未显著提升他们长期的诊断表现；而要求医生比较并协调他们自身的推理过程与AI模型的推理过程的工作流程，则将他们在未来情境中的表现提升到了仅由AI模型独立工作时所能达到的水平。⁹

反向结果同样具有启发性。当工人们使用通用人工智能（Gen AI）来执行他们自己无法完成的技术任务时，一旦失去对人工智能的访问权限，这种能力便立刻消失。并没有形成任何持久的技能。被动依赖能够产出结果；结构化的比较能够培养专家。需要提醒的是：那些需要这种认知参与的工作流程更难使用，并且可能让初学者感到不知所措，因此它们必须经过精心设计并控制使用量，而不是随意附加。¹⁰

为管理风险，许多组织正扩展沙盒环境，用于培养初入职场的人才。美国银行从实习第一天起就为实习生提供与其业务领域相关的AI培训，并利用模拟环境来压缩初级银行家曾通过日常工作积累的判断力培养过程。

我们必须快速以模拟的方式给人提供体验，”该行全球人才负责人Josh Bronstein表示，“这样他们就能获得本可以通过在前一两年完成一些任务来获得的判断力，而如今，或不久的将来，人工智能或其他技术就能完成这些任务。”¹¹ 这些员工可以在内部模拟或外部环境中进行练习，例如与非营利组织合作，然后再将这些技能应用于更高影响力的环境。随着初级员工开始配置或指挥能够快速做出规模化决策的人工智能代理，这一点变得越来越重要。

这意味着入门级职位越来越侧重于学习如何在人工智能辅助的系统中完成工作——培养作为数字劳动的贡献者和监督者而有效运作所需的判断力、监督能力和适应性。

与此同时，入门级职位的自身结构也在发生变化。一些组织不再将新员工局限于狭窄的、基于任务的专长领域，而是围绕端到端系统思维和更广泛的责任来重新设计职位。例如，公司可能不会招聘一个销售分析师，而是会招聘一个涵盖销售、营销和商业专长的更广泛的职位。由于通才具备针对特定问题或情境进行定制的工具，因此工作可以更多地围绕他们来设计。

别等了：在工作中学习

组织可以创建代理和学习系统，以扩展其深度知识并实时追踪技能发展。答案键模型甚至提供了衡量标准：员工独立尝试与AI模型输出之间的差距是可见的，而随着时间的推移逐渐缩小的差距是判断正在形成的直接证据——这是学徒制

⁹ Goh 等人，“大型语言模型对诊断推理的影响”，《JAMA Network Open》，2024年10月，第7卷，第10期；Goh 等人，“GPT-4辅助提升医生在患者护理任务中的表现：一项随机对照试验”，《Nature Medicine》，2025年2月，第31卷。

纵观其全部历史，也从未能衡量。在这种背景下，“在工作中学习”的理念变得更加具体，因为初入职场的员工在学习的同时就能产出实际成果——人工智能系统充当嵌入式向导和审阅者。

随着企业重新设计工作流程以纳入AI代理，大部分常规执行工作都由系统处理。留给人类，包括初级员工，的是更高价值的工作：解读输出结果、进行权衡取舍，以及在跨情境中连接洞察。随着入门级员工在职业生涯早期就做出更高层次的贡献，生产力的性质也随之改变。为了实现这一点，持续的支持被融入工作本身。AI工具可以建议下一步行动、标记风险并提供即时反馈，而管理者则将辅导重点放在判断和决策上，而非任务的具体执行细节。

实践中，一些组织通过短期模拟或结构化入职培训来提前集中学习。另一些组织则迅速投入实际工作，相信人工智能驱动的反馈循环和辅导能实时加速发展。在这两种情况下，模式都是一样的：员工并非等待变得高效；他们是在实践中学习，而人工智能压缩了积累经验和赢得信任所需的时间。

答案模型背后的学习科学正逐渐成熟。在一项实验中，接受AI生成病例问题并连续五天获得自动化个性化反馈的一年级医学生，在基于视频的考试中，针对目标诊断的表现优于培训时间整整一年二年级的学生，包括在两周后的跟进测试中。这种学习效果持续存在，提供了证据表明“尝试-检查”循环能够培养持久技能而非仅仅是借用来的能力。¹³ 斯坦福的一项试点研究进一步深化了该设计：聊天机器人扮演患者，学生进行问诊，做出诊断并加以辩护，只有在此之后系统才会评判其推理。¹⁴ 顺序是关键点：学生先行动，AI再对尝试进行评分。

择人凭判断，育人重情境。

组织正在以不同的方式思考他们应该雇佣谁。他们不再致力于建立大量初级专家团队，而是更加重视适应能力而非狭窄的专业知识。问题的焦点正从“你学习了什么？”转变为“你是怎么思考的？”

除了数字素养，雇主们还优先考虑创造力、解决问题能力、韧性以及推理能力等特质，这些品质与较高的综合认知能力相关。¹⁵ 这种趋势体现在招聘数据中：当雇主评定对入门级职位最重要的技能时，这些技能位居清单前列（参见附表2）。

换句话说，可靠的赌注在于判断力，而非工具熟练度。那些需要人工智能技能的职位，也几乎有 twice as likely 的概率会要求具备分析思维、韧性或敏捷性。¹⁶ 一家财富100强的金融公司的人力资源负责人描述，他们招聘并非针对特定学位，而是寻找“综合型运动员”——具备强烈学习本能、人际关系能力和对人工智能的基础了解。

这一转变也为更广泛的劳动者群体敞开了大门，包括非营利组织所涵盖的群体。

13 Yavuz Selim Kyak 等人，“AI 教授医学生手术诊断推理：一项使用全自动低成本反馈系统的实验证据”，《外科教育杂志》，2025年10月，第82卷，第10期。

¹⁴ Carrie Spector，“斯坦福教育学者利用 AI 帮助医学生提升诊断技能”，斯坦福大学教育学院，2024年9月30日。

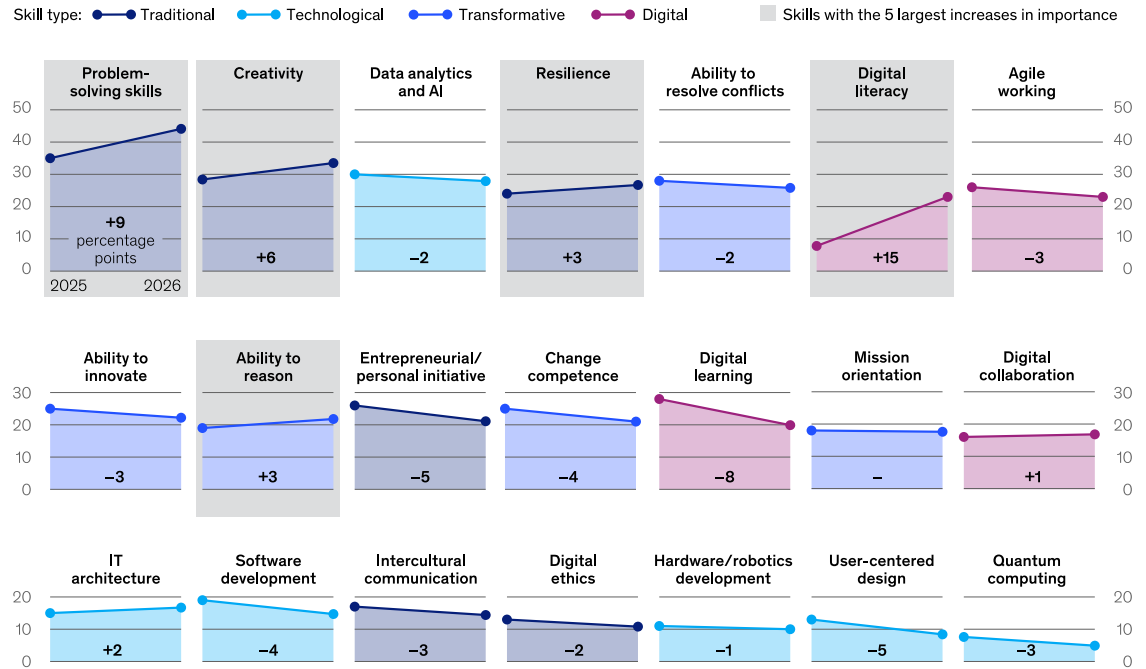
¹⁵ Andrew R. Hanson 和 Molly Cook Escobar，《AI 时代的入门级招聘：雇主在想什么（以及他们在做什么）》，Strada 教育基金会，2026年5月19日。

¹⁶ Elina Mäkelä 和 Fabian Stephany，“补充还是替代？AI 如何增加对人类技能的需求”，arXiv，2026年6月8日修订，arXiv:2412.19754。

附件2

Organizations are prioritizing skills associated with high general cognitive ability over task-based capabilities.

Top future skills according to HR professionals, 2025–26, % of respondents (who mentioned the skill among their top 5)



Note: Year-over-year differences should be interpreted as directional only, as country coverage changed slightly compared with 2025, with the addition of Belgium, China, and the Netherlands.
Source: McKinsey HR Monitor Survey, Jan 2026, n = 1,303 HR professionals in Belgium, China, France, Germany, Italy, Netherlands, Poland, Spain, UK, and US; McKinsey HR Monitor Survey, Dec 2024, n = 1,925 HR professionals in France, Germany, Italy, Poland, Spain, UK, and US

McKinsey & Company

工作机会组织 Opportunity@Work 将具备能力的非传统路径人才称为“STARs”（通过非传统路径获得技能的人才），即那些没有四年制学位，但通过经验积累了能力的人。由于知识获取途径更加便捷，如果给予这些工作者恰当的支持和发展机会，他们就能做出有意义的贡献。

这标志着一种转变，即从传统的招聘模式中脱离出来，该模式早期就奖励深度专业化。随着人工智能和知识系统越来越多地提供按需专业知识，员工的价值在于他们如何有效地应用、连接和扩展这些知识。在实践中，公司正选择更全面、高潜质的人才，并依靠学徒制和实际工作经验来逐步建立领域专业知识。

由于初级员工被更早地推向高价值活动，辅导

对于人际交往能力来说，这一点更为重要。新员工可能需要比过去更早地与高级利益相关者打交道。他们可能不得不传达困难的信息，例如建议大幅削减预算，并且需要运用判断力、技巧和自信来做到这一点。管理者可以教新来的分析师如何处理敏感对话、建立信誉或影响经验丰富的从业者。

缺乏指导，初级员工可能会倾向于以显得生硬或脱离业务现实的方式呈现“数据表明什么”。管理者一直以来都教导年轻员工提出深思熟虑的问题并融入其他视角。但这些特质在今天尤为重要，因为这些员工能够解读比过去更有力、更全面的数据。很少有高级管理人员希望被一个刚获得MBA学位的人告知他们的商业计划不切实际。初级员工可能得到AI的支持，但他们仍然需要被指导去理解当前的环境。

与此同时，辅导也可以专注于帮助新员工建立情境理解。随着分析日益自动化，关键已不是产生数据量，而是解释数据。新员工需要学习如何解读模式、识别行业动态，并阐述数据背后的“原因”。这种判断通常源于经验，但在这种新环境下，教练可以通过实时反馈、讲故事以及嵌入式的“微型课程”（解释业务实际运作方式）来加速这一学习过程。例如，帮助分析师理解销售额激增可能是由促销周期而非真实需求驱动，这和教他们如何呈现数据同样重要。

有人建议借鉴医疗行业的做法，在工作流程中将辅导正式化，赋予其非正式指导曾经失去的制度性分量。人工智能影响工作的专家莫莉·金德建议雇主借鉴住院医师制度。如果人工智能通过初级员工曾偶然学习的常规任务来吸收工作，公司应当重新设计入门级职位，将其设为受保护、结构化的刻意技能培养期，并将向独立工作明确承诺作为其发展目标。¹⁷

鲁辛诺维奇和汉斯曼将这种逻辑进一步深化到日常工作中，提出了“导师”模式——这是一种临床安排，新护士或医生在获得独立工作的权利之前，需在指定的资深人员指导下进行实践。¹⁸在他们的版本中，一位资深工程师会正式指导一小批初级工程师，共同使用AI工具，以便资深工程师能够观察初级工程师接受、拒绝和误判的内容——这使得导师的工作从回答问题转变为教授判断力。

最终，组织应将辅导视为培养早期职业人才的核心能力，而非临场考虑。管理者不再仅仅是监督工作；他们需要塑造员工如何思考、沟通以及如何参与业务。这可以通过更结构化的辅导、更完善的知识共享体系以及重新设计的入门级项目来实现，这些项目能为员工提供更广泛的不同职能部门接触机会。随着入门级角色从执行分析转变为向业务提供建议，成功将取决于

17 莫莉·金德，《为入门级工作免遭人工智能冲击，可借鉴住院医师模式》，布鲁金斯学会，2026年1月23日。18 马克·拉辛诺维奇和斯科特·汉塞尔曼，《为人工智能重新定义软件工程职业》，ACM 通讯，2026年4月，第69卷，第4期。

有效的教练能够为新员工配备在当前现实中所需的判断力、沟通能力和影响力等关键人际技能。

早期员工对工作的期望并未改变。

早期职业工作者面临的机会减少和流动性放缓，但他们对于成长的期望并未改变——这为组织带来了必须主动管理的差距，而非假设它会自行解决。员工对工作的期望大体保持不变：有意义的工作角色、发展机会、灵活性以及强有力的领导。

在此环境下，再培训和留任紧密相连。留任需要落实基础要素，包括清晰的职业发展路径、有意义的工作、支持性的管理者以及获取市场急需的AI技能的机会。这尤其关键，因为与AI最相关的员工也最有可能离职，考虑到他们的市场价值。

其含义显而易见。企业不能将初级人才视为临时工。随着流动性下降，这提供了一个更深入投资的窗口，但也存在期望未达预期时的脱节风险。成功的组织将是那些将目标明确的技能培养与引人入胜的员工体验相结合的组织，确保入门级员工不仅能够适应AI驱动变革，而且选择留在其中并在此成长。

投资理由回应了明显的质疑。如果初级员工最初减少产能，为什么任何一家公司都应承担建立判断（即竞争对手可能挖角）的成本——尤其是当参与AI的员工流动性最高时？虽然公司一直面临为竞争对手培养人才的 risk，但现在不同之处在于，AI正促使一些人质疑维持入门级途径的价值。

部分答案在于，本文所述的培训并非通用型。基于公司自身编码的专业知识、案例和分类体系所建立的判断，具有部分公司特定的属性；其传播不如认证那么容易。此外，还有不采纳的代价：继任计划受损、知识转移停滞以及AI应用自身放缓。这些代表了正在经历这一转型、进行投资的公司领导者所提及的长期风险，他们认为，初级员工与效率之间的权衡是一种虚假的两极分化。

尽管人工智能将如何重塑劳动力市场仍存在诸多不确定性，但值得记住的是，人才管道并未消失，而是在被重建。那些重新设计岗位以引导人工智能实现生产性成果的组织，将能更好地为自身发展所需的技术人才奠定基础。

刻意设计的需求

发掘初级员工的潜力并非自然而然。这需要在四个方面进行有意设计：

Find more content like this on the
McKinsey Insights App



Scan • Download • Personalize



— *知识管理*。 将你的顶尖表现者的思维模式——他们的框架、决策规则和过往判断——进行编码，并构建知识体系，以便人工智能系统和初级员工可以直接调用。嵌入专家验证、反馈机制和明确的归属权，并权衡输入，使累积的判断优先于零散的经验。该系统应随着使用而不断改进，并持续优化“何为优秀”的标准。

— *工作流程与角色重塑*。 在围绕AI代理重塑工作流程时，应将入门级角色视为重塑的主动组成部分，而非被动遗留。围绕与AI输出协作、监督和改进来重建这些角色。招聘时应注重判断力而非工具熟练度——包括好奇心、适应性、解决问题能力和情商——并扩大招聘范围，纳入那些在相关领域缺乏正式培训但能力突出的候选人。目标是招聘一位“全能型选手”，他能在整个工作流程中应用、连接和扩展知识，而不是一个狭窄领域的专家。

基于人工智能的学习设计。 将学习融入实际工作中，使员工在产出真实成果的同时建立判断力，同时由人工智能担任嵌入式指导和评审者。以“尝试后检查”循环为基础进行设计，并将员工独立工作与人工智能模型输出之间逐渐缩小的差距视为判断力正在形成的直接证据。应精心设计并调整这些工作流程，而不是将其强行附加。

— *管理者能力提升*。 将辅导视为核心能力而非权宜之计，因为如今初级员工需要更早地与高级利益相关者互动并解读关键数据。赋能管理者进行判断、情境和影响力的辅导，而非仅仅监督任务执行细节。可考虑通过导师制来正式化这一角色，为结构化指导赋予制度性权重，以此弥补非正式学徒制所失去的分量。

持续投资于青年人才，同时重新设计工作角色以与人工智能协同工作的组织，更有可能培养出未来所需的技能型人才。事实上，早期人工智能时代最显著的发现之一或许在于，尽管入门级工作的门槛在提高，但核心技能的层级结构却变化甚微。

布莱恩·汉考克是麦肯锡公司华盛顿特区办事处的合伙人，夏洛特·赛勒是该公司湾区办事处的副合伙人。

本文由纽约分部的资深编辑芭芭拉·蒂尔尼编辑。

版权所有 © 2026 麦肯锡公司。保留所有权利。