

人员与组织绩效实践

人工智能转型基于信任

技术可能驱动人工智能的转型，但人们决定其是否成功。领导者可以通过透明度、清晰度和对员工的投入来建立信任，从而创造持久变革。

由 Aaron De Smet、Bonnie Dowling、Holly Price 和 Ignacio Fantaguzzi 合著



过去几年，各组织都在争相部署人工智能。当然，这些活动中的大部分都集中在技术、治理和新的运营模式上。然而，成功的人工智能转型中一个至关重要的要素却受到了远少的关注：信任。

如果领导者真正想通过技术和人工智能来变革他们的组织，他们就需要员工来使之成为现实。与许多之前的科技变革不同，人工智能不能仅仅自上而下地部署。真正的价值在于员工尝试新的工作方式、识别高价值的应用场景、重新设计工作流程，并持续优化人工智能在日常工作中的应用。

人工智能转型正在改变员工与其组织之间的关系。领导者正要求员工以根本不同的方式工作，而员工则在决定是否信任他们足够支持这一转变。如果人们不愿参与这场变革，即使是最强大的AI战略也将难以将技术潜力转化为持续的企业价值。

幸运的是，组织并非从零开始。在许多机构的信任度普遍下降的当下，雇主仍然是人们生活中最受信任的机构之一。根据2026年爱德曼信任晴雨表，全球78%的员工信任他们的雇主“做正确的事”。这为领导者在应对几十年来的最大职场转型之一时，提供了宝贵的建设基础。

麦肯锡最近关于人工智能准备状况的一项调查发现，对组织及其领导者的信任是使用人工智能意愿最强的预测因素之一。信任程度较高的组织也报告称，从其人工智能计划中获得了更大的企业价值。因此，信任不仅仅是成功转型的结果，也是使转型成为可能且有效的条件之一。

信任也有助于组织学习得更快。当员工认为领导者真心想学习而非评判或监控他们时，他们更愿意尝试人工智能，分享哪些有效、哪些无效，并公开讨论错误。这些对话能形成更快的反馈循环，帮助组织随着人工智能能力和工作方式的持续演变而更快地适应。

本文探讨了高级领导者如何通过制定清晰计划、深入组织内部、投资员工以及赋能更广泛范围的领导者来赢得信任，从而助力转型成功。

建立信任——不要仅仅减轻焦虑

麦肯锡就如何构建值得信赖的人工智能撰写了大量文章，包括负责任的部署、治理、透明度和人类监督等方面。³ 随着组织越来越多地采用日益自主的人工智能代理，这些技术基础变得更加重要。

¹ 2026爱德曼信任晴雨表：全球报告：孤岛状态下的信任，爱德曼信任研究所，2026年。

² 《从采纳到影响：人工智能转型的三个阶段》麦肯锡季刊，2026年7月8日。

但即便是最好的技术保障措施，也无法回答员工们内心的所有疑问：这对我意味着什么？我还会继续有工作吗？我的老板会支持我吗？我能信任我的雇主负责任地应对这些变化吗？员工们也在思考隐私、公平、偏见等问题，以及人工智能将在整个组织中如何被使用。

技术保障至关重要，但领导者还必须赢得员工的信任，让他们相信人工智能将被审慎引入、负责任地使用，并且随着他们工作的发展会得到支持。当人们相信人工智能的引入是为了扩展他们的能力而非简单地取代他们的工作时，他们更愿意与之互动并发展新的工作方式。

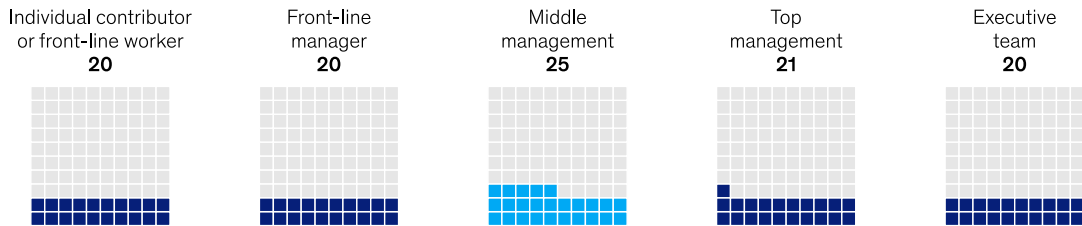
然而，正如麦肯锡关于人工智能准备状况的调查所示，在组织的各个层级中，大约五分之一的受访者表示对工作中与人工智能相关的变化感到焦虑。虽然这个数字可能听起来低于一些人的预期，但焦虑只是不确定性的一个表现。许多没有将自己描述为焦虑的员工仍然对人工智能将如何影响他们的工作持怀疑、犹豫或不确定的态度。

对于中层管理者——他们在将战略转化为日常执行中发挥着关键作用——报告焦虑的人数比例上升到四分之一（见展位1）。

图1

Employees across levels, especially middle managers, report anxiety about AI-related changes in their jobs.

Share of respondents who feel anxious about AI-related changes at work,¹ %



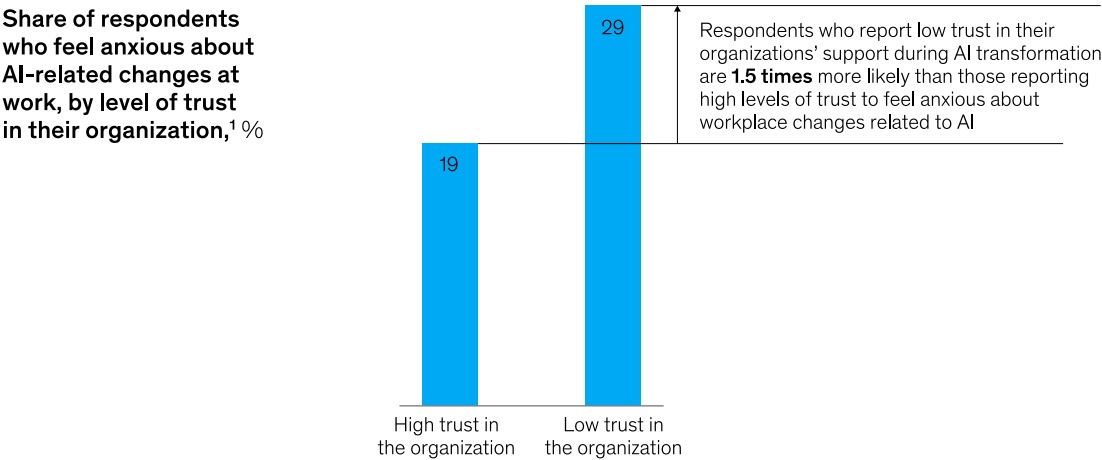
¹ Respondents were asked to indicate their level of agreement or disagreement with the following statement: "I feel anxious about AI-related changes at work." Percentages shown are the share of respondents with a score ≥ 4 on a 5-point agreement scale.
Source: McKinsey AI Individual & Organizational Readiness Assessment Panel Survey, Feb–Apr 2026, analyzing 750 English-speaking employees

这种区别很重要，因为中层管理者在塑造员工如何体验转型方面扮演着关键角色。如果他们对自己的方向没有信心，不信任组织的做法，或者感觉自己没有能力亲自领导变革，他们就不太可能建立对自己所领导团队的信心。

该调查还显示，报告对组织在人工智能转型期间的支持缺乏信任的受访者，其感到对与人工智能相关的职场变化焦虑的可能性，是那些报告信任度高的受访者的1.5倍（见展位2）。

附件2

Trust in the organization mitigates anxiety about changes related to AI.



¹ Respondents were asked to indicate their level of agreement or disagreement with the following statement: "I feel anxious about AI-related changes at work." Percentages shown are the share of respondents with a score ≥ 4 on a 5-point agreement scale.
Source: McKinsey AI Individual & Organizational Readiness Assessment Panel Survey, Feb–Apr 2026, analyzing 750 English-speaking employees

McKinsey & Company

这些发现表明，领导者可能正在试图解决错误的问题。实际上，在如此规模的AI转型中，他们无法消除不确定性，也不应该试图消除。目标并非消除所有焦虑的来源，而是要建立足够的信任，让人们愿意在心存疑虑的情况下继续前进。

面对明显的焦虑，领导者们通常会以安抚回应。他们强调人工智能是

旨在提高生产力而非裁员，或展现对未来发展方向的自信与确定性。虽然诸如“此举并非为削减成本，不会丢失任何岗位”之类的信息可能暂时缓解焦虑，但它们未必能建立信任。

那些只强调安抚性信息的最高领导者面临三大显著风险：首先，此类安抚很可能显得空洞无物。世界变化太快，领导层无法确切知道一切将如何发展。其次，一旦采取的行动看似与所承诺的内容相悖，这些信息就有破坏信任的风险。当人工智能首次取代工作时，那些暗示这种情况不会发生的领导者将失去员工的信任。

最后，当领导者试图淡化顾虑时，他们错失了真诚沟通、承认人们感受的正当性、并展现有益的同情与支持的机会。从长远来看，这会更有帮助，并能建立信任。

此时，人工智能将改变工作、角色、组织结构和职业发展路径，这已成定局。其中一些变化将创造令人兴奋的新机遇，而另一些则会带来困难，甚至可能引发真实或感知上的损失。员工们心知肚明。与其向他们提供虚假的保证来缓解眼前的焦虑，领导者可以采取四个步骤来与员工建立长期的信任。

建立信任的四个行为

信任并非通过一次沟通、市政厅会议或公告就能建立。它是在一系列经过深思熟虑的领导行动中逐渐赢得的，这些行动随着时间的推移展现了清晰度、承诺和一致性。这些行动共同帮助员工感到自信，相信人工智能转型是在深思熟虑的领导下进行的，并且将他们的长期成功放在心上。

提供一个清晰的计划（不必完美）

员工不指望领导者能解决所有问题。他们确实期望领导者能有一个清晰的计划，并能坦诚沟通他们所知、所不知，以及决策将如何制定。信任始于明确AI将在何处创造价值、工作将如何改变、成功将是什么样子，以及将引导转型的约束条件是什么。

一个清晰的计划只有在领导者频繁且坦诚地沟通时才能建立信任。在重大变革时期，员工会寻求信息来帮助他们理解正在发生什么、为什么做出决策以及这些决策对他们意味着什么。当信息不完整或不一致时，人们往往会用自己的假设来填补空白，这可能会加剧不确定性和焦虑。要应对这种情况，意味着要承认挫折，解释组织如何进行调整，并且在答案尚未明朗时保持坦诚。这种坦诚远非示弱，反而能建立对组织学习和适应能力的信心，以应对人工智能能力和业务需求的变化。

领导者常常感到压力，需要在员工焦虑时展现确定性。但安抚性的信息和自信的预测可能会制造不切实际的期望，最终损害信誉。当领导者坦诚自己知道什么、坦率自己不知道什么，并致力于在组织学习过程中持续向人们提供信息时，员工通常愿意接受不确定性。

领先组织通过分享早期试点项目带来的经验教训、员工反馈如何塑造未来决策以及其方法如何持续演进，将学习融入叙事之中。在人工智能能力和业务优先事项快速变化的环境中，目标并非制定一份完美的计划。而是要让员工相信，组织拥有明确的方向，并且会随着方向的发展持续沟通。

进入组织内部

员工倾听中始终显现的一个教训是，高层领导往往对人工智能转型正在如何展开缺乏全面了解。员工体验人工智能的方式并不相同。有些人因新机遇而备受鼓舞，而另一些人则对角色变化、不断演变的期望或人工智能对其未来的意义感到不确定。当担忧、应对之策和未解决问题传达到高管团队时，它们往往已被过滤、淡化，甚至完全丢失。

想要了解变革真正如何展开的领导者，需要亲身体验。这始于与人们交谈，了解他们的经历。除了不确定感之外，许多员工还有具体的希望和沮丧，领导者需要理解和应对。

领导者可以参观团队、列席会议，并进行随车同行。与中层管理者共度时光尤其宝贵，因为他们通常对组织的战略和员工的日常经历都有最清晰的视角。细致入微的见解源于好奇且周到的对话，而非仪表盘和脉搏调查。

所有变化，无论积极还是消极，都可能涉及放弃熟悉的常规、专业知识和工作方式，这不可避免地会影响员工对转型的认知和体验。那些亲身体验过这些感受的领导者，能更好地调整其方法、及早回应关切，并在整个转型过程中建立信任。

投资于人

因为员工明白AI将改变工作，所以他们不期望领导者承诺每个岗位都保持不变。然而，他们确实希望领导者能展现出真诚的承诺，帮助人们在转型中取得成功。对领导者而言，关键是要记住，信任的建立与其说是通过他们所说的，不如说是通过员工看到的他们在员工未来上所做的投入。

证明承诺始于认识到人工智能转型并非一次性的变革事件。随着人工智能能力的演进，角色、工作流程和期望将持续

变革。组织不能仅仅宣布新的运营模式。人们需要敏捷的变革管理，以帮助他们随着时间的推移顺利过渡。这种方法承认了人们适应新角色、新工作方式和新的职业身份这一人类过程。

人们还需要持续的能力建设。一次性的AI课程是不够的；员工需要机会去实验、在工作中学习、接受经理和同事的指导，并随着工作的演变来培养与角色相关的技能。

我们始终发现不同员工需要不同类型的支持，这些支持应整合到一个多维度的能力建设战略中。例如，刚结束育儿假返回岗位的员工可能需要帮助以跟上不断发展的AI工具和工作流程变化。职责发生转变的员工可能需要指导、技能再培训或尝试新事物的机会。工作年限较短的数字原住民员工可能需要提升专业知识，以便更好地识别AI生成的错误或不一致之处，而资深专家则可能需要更多机会与AI进行实验，以提升使用舒适度。

领先的机构越来越多地将人工智能技能提升视为转型本身的一部分，而非一个独立的培训项目。它们在整个员工队伍中建立了一个共同的AI素养水平，以便员工理解这项技术的机遇与局限。在此基础上，能力建设变得更加针对具体岗位，帮助管理者、一线员工和技术专家理解人工智能如何改变他们的决策和工作内容。

领导者应该不断追问的问题是直截了当的：为了在我们试图建立的组织中获得成功，我们的民众需要什么样的支持？

投资也意味着为未来铺设可见的路径。随着人工智能重塑工作，员工希望了解组织内部有适合他们的未来。这可能包括岗位轮换、学徒制、挑战性任务、定向技能再培训，或是有结构化的新兴岗位发展路径。将劳动力转型视为持续的组织能力，而非一次性的HR活动，这样的组织传递出一条重要信息：虽然工作可能会改变，但组织对其员工的承诺将长久不变。

即使有周密的劳动力规划和技能再培训，一些转型也会很困难。员工会密切关注同事在职位被裁撤或重大调整时受到的对待。公平的遣散费、职业辅导、转岗支持以及适应转型所需的时间，不仅影响离职者，更塑造着留任员工对公司的信任。

一些组织正在创建专门的员工转型计划或内部人才市场。当人工智能显著影响员工的工作角色时，目标是为他们提供一座结构化的桥梁，通向下一个机遇。员工可能会被评估以识别可转移的技能，被分配到临时项目，在那里他们可以在继续贡献的同时建立新的技能。

能力与定向技能再培训机会相结合，并在组织内其他地方获得支持以找到固定职位。

例如，一家全球消费品公司启动了一项计划，该计划使员工在任务转换期间仍保留在工资单上并享有福利，而不是在角色发生变化时立即断绝关系。该计划已扩展，涵盖那些在失业后利用它进行再培训的员工，包括人工智能领域，同时他们仍与公司及其网络保持联系。

即使有周全的劳动力规划、技能再培训和重新部署，某些岗位最终也可能被裁撤。组织如何处理这些时刻，会对信任产生持久影响。提供公平的遣散费、职业指导、职业过渡服务、进行审慎求职所需的时间以及其他过渡支持，这表明组织的承诺并未因岗位的消失而终结。那些以透明、公平和尊重的态度处理劳动力转型的组织，会强化一种信任文化，这种文化会远远超越直接受影响的个人。

为一系列领导者配备建立信任的能力

在人工智能转型过程中，信任必须成为企业层面的核心能力，并持续得到组织内各级领导者的强化。信誉至关重要，它体现了普遍的信念：领导者通常力求做正确的事，言行一致，价值观相符，并优先考虑员工的需求和关切。

如果信任建立仅集中在少数几位领导者身上，就无法规模化。员工通过与企业高管沟通愿景、职能部门领导者设定优先事项、管理者指导日常工作，以及与协作的同事互动来体验变革。当领导者保持开放、真诚、勇敢、坦率、透明和脆弱时，关系信任才能得到培养。

组织不应假设每一位高级领导者都懂得如何以这种方式领导，因为许多人可能还不知道“好”是什么样的。那些想要花更多时间倾听员工的领导者可能会受到竞争性优先事项或缺乏此类转型经验所限制。这些能力可以发展，但这需要主观能动性。

这需要为领导者配备的远不止是沟通演示文稿。一些组织会创建领导者讨论指南，举办人工智能办公时间，提供同伴辅导课程，并促进“实战演练”，以便领导者在与团队进行艰难对话之前进行练习。他们将这些活动的时间纳入转型本身，而不是期望领导者将其安排在所有其他事务的间隙。他们还创建了定期的反馈循环，帮助领导者了解自己的表现，并随着时间的推移持续发展这项能力。

员工并非通过CEO来体验AI转型。他们日常与各级、各部门领导互动的方式，塑造了他们对它的认知。有意培养领导者建立信任的组织，能产生倍增效应，这是任何全企业范围的沟通活动都无法企及的。

Find more content like this on the
McKinsey Insights App



Scan • Download • Personalize



信任是在数百个决策中逐渐建立起来的，这些决策随着时间的推移证明了领导者言出必行。在人工智能转型这种不确定性高、员工寻求未来信号的环境中，制定清晰计划、与员工保持联系、投资于人才，并赋能领导者建立信任的组织，为应对持续变革奠定了坚实基础。

[Aaron De Smet](#)是麦肯锡新泽西办公室的资深合伙人；Bonnie Dowling是丹佛办公室的合伙人；Holly Price是休斯顿办公室的助理合伙人，Ignacio Fantaguzzi也是该办公室的合伙人。

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。