

SHRMA

人力资源管理洞察

以智见未来，共筑组织与人才新生态

SHRMA 会刊（总第001号）

2026年3月18日

目录

卷首语

发刊词：以智见未来，共筑组织与人才新生态.....	03
---------------------------	----

第一部分 国际前沿·权威会刊

一、领导力发展专题.....	04
二、AI 与人力智能专题.....	05
三、学习科学基础 & 四、全球团队协作.....	06
五、其他重要文章.....	07
六、国际书籍推荐.....	08

第二部分 国内动态·政策与行业

一、社会保障政策 & 二、就业促进政策.....	09
三、劳动关系政策 & 四、职业技能政策.....	10

第三部分 出海之路·中资出海实践

中资企业全球化人力资源管理案例.....	11
----------------------	----

第四部分 会员之声·共创

AI 时代，中年人如何找回职业发展的势头.....	12
---------------------------	----

发刊词：以智见未来，共筑组织与人才新生态



当全球化的浪潮席卷每一个角落，当中国企业的足迹跨越山海、遍布世界，我们深知：组织的边界正在重塑，人力资源管理的内涵亟待重新定义。

《人力资源管理洞察》由此诞生。

作为中华人力资源管理协会（SHRMA）的官方旗舰刊物，我们承载着一份使命——成为企业主、业务高管与HR从业者提升国际化组织建设能力的忠实伙伴，成为人力资源管理经验与资源的共享共建平台。

"洞察"二字，既是我们的态度，也是我们的方法。

我们洞察国际前沿，为您捕捉全球人力资源管理的最新脉动；我们洞察政策风向，为您解读国内各级政府的管理智慧；我们洞察出海实践，为中资企业扬帆远航提供镜鉴；我们洞察会员心声，让每一位从业者的经验成为集体的财富。

本刊秉持"新、高、短"的编辑理念——动态新颖，确保您始终站在趋势之巅；视野高远，助您跳出职能局限、直面战略命题；内容精简，让每一次阅读都物有所值。

SHRMA以"以诚立信，为会员创造价值；天道酬勤，组织与人才多赢"为核心价值观，在香港与深圳双总部、十余个区域分会的网络支撑下，我们致力于会员之间的业务痛点共治、区域难点共济、专业知识共学、实践经验共勉、发展机会共享、创业情感共鸣。

这本杂志，正是我们践行承诺的开始。我们期待，《人力资源管理洞察》不仅是一本读物，更是一座桥梁——连接理论与实践，沟通中国与世界，汇聚精英与同道。

中华人力资源管理协会《人力资源管理洞察》编辑部

一、领导力发展专题

1、精益领导力发展：聚焦真正重要的事

作者：Lisa Dahmus

核心观点：将精益管理原则应用于领导力发展项目，可以消除浪费、聚焦价值、实现持续改进。

许多组织的领导力发展项目投入巨大却收效甚微，主要原因在于四大常见陷阱：资源有限导致无法定制和跟进；领导者时间匮乏，将发展视为“有时间再做的事”；项目强调的通用能力与当前业务战略脱节；过度依赖一次性工作坊，缺乏后续强化。

精益管理提供了实用框架：第一步定义价值，从业务战略出发，锁定对业务影响最大的关键领导行为；第二步应用Kaizen（持续改进），将发展视为持续过程，以小而重复的行动促成持久改变；第三步建立标准工作，将期望转化为可重复的日常习惯；第四步可视化进度衡量，摒弃“培训人数”等表面指标，采用360度反馈、行为变化追踪等方式。当这些要素协同作用，发展就成为组织运作的一部分，带来绩效提升、员工更投入、组织更具敏捷性。

2、领导力发展项目陷入停滞？从提问正确的问题开始

作者：Christine Render

核心观点：首次设计领导力发展项目时，关键在于理解该问什么问题，而非急于寻找答案。

当项目停滞时，问题往往在设计层面。作者提供系统性设计框架：

项目规划阶段：用“电梯演讲”说明项目要解决什么问题和为什么。明确高层领导、潜在参与者、设计资源、决策者等利益相关者。评估收集的意见，确定学习主题和项目目标。

项目设计阶段：3-12个月为理想时长，每1-2个月一次学习。将学员分为6-10人固定小组，建立社群感。选拔标准超越管理者提名，采用多元评估。设定明确期望要求学员与管理者定期沟通，提供反思问题。

内容设计阶段：每90分钟学习包含2-3种互动形式，如小组讨论、独立反思、角色扮演等。通过早期利益相关者参与和系统设计选项评估，才能打造出吸引领导者并助其成功的定制化项目。

二、AI 与人工智能专题

3、10 倍赋能你的团队：AI 与HI 的协同力量

作者：Angelo Biasi

核心观点：将人工智能（AI）与人类智能（HI）相结合，可以在绩效、敏捷性和创新方面实现指数级增长。

作者提出核心论断：“具有最大生产力优势的公司获胜。过去如此，未来亦然。”若能通过AI 知识和思考、解决问题的能力实现4-10 倍生产力乘数，员工将变得“不可替代”。创新是可重复的、可衡量的生产力优势。AI 提供速度，HI 提供方向和细微差别。二者结合，方能产生变革性力量。最成功的解决问题者不仅是“提示工程师”，更是“桥梁建造者”。

设计思维是以人为中心、迭代式的解决问题方法论。将其与AI 结合，创新加速：发现阶段AI 通过数据洞察加速理解；探索阶段AI 协助研究；想象阶段生成式AI 帮助发散；创造阶段AI 自动化快速原型测试。创新关乎文化，而非运动。未来组织不是采用最多AI 工具的组织，而是训练员工以独特方式使用这些工具、大规模培养HI、将创新系统化为纪律和文化的组织。

4、变革引发复杂情绪：应对员工情感反应的框架

作者：Leslie Overmyer-Day, Jayakanth Srinivasan

核心观点：组织变革会触发员工复杂的情绪反应，领导者需要识别并应对这些“水面之下”的动态，才能为学习和适应创造条件。

当工作环境发生重大变化时，员工会感到个人工作身份受到威胁，触发困惑、挫败、恐惧等情绪。传统变革框架用逻辑规避情绪，但当今变革速度更快、规模更大，逻辑方法的缺陷暴露无遗。

情绪准备框架（ERF）定义五个关键维度：**启发**（领导者轻松解释变革为何重要）、**思维模式**（清楚说明工作具体变化）、**情绪**（建立心理安全，用同理心承认失去）、**氛围**（直接处理组织情绪变化，提供专门学习时间）、**政治动态**（邀请员工分享谣言，提供清晰信息）。

TD 专业人员必须先安抚员工神经。以同理心开始对话，将恐惧、挫败、担忧摆上台面。变革是过程而非单一事件，TD 领导者是关键环节，用同理心沟通以促进学习。

三、学习科学基础

5、大脑科学与学习科学：区别与重要性

作者：Julia Phelan

核心观点：神经科学与学习科学存在重要区别，理解这一点有助于L&D从业者避免被伪科学误导，采用真正有实证支持的学习策略。

学习领域存在诸多迷思，其中最顽固的是：任何以“神经”或“大脑”开头的术语，理所当然就是高质量的。“诱惑性魅力效应”指缺乏专业知识的人相信，提及大脑过程会提高解释的质量。神经科学研究大多基于分子和细胞层面，旨在识别基本过程，不直接驱动学习解决方案。正如专家所言：“今天，神经科学对学习设计和交付没有任何可说的。”

基础原理vs. 转化策略：神经科学可以像物理学为机械工程提供信息一样为学习工程提供信息，但不直接做那份工作。学习科学应用认知科学、发展心理学等领域的证据，为学习体验设计提供信息。从业者应警惕过度概括研究发现，对任何声称“基于神经科学”的事物保持健康怀疑。



四、全球团队协作

6、分布式团队协作指南

作者：Alexandra Fishman

核心观点：在跨文化、虚拟或矩阵环境中，有效的引导必须超越内容传递，成为协作系统的架构师。

全球团队智能（GTI）是作者开发的框架，将协作视为一个系统：使团队蓬勃发展或成为障碍的行为、平衡、文化和信息流。中华人力资源管理协会 (SHRMA) 在复杂的全球团队中，引导者不能只是中立的主持人，必须是协作的架构师。架构四个维度：

角色画像：识别团队倾向 分配轮值角色确保贡献平衡

五、其他重要文章

7、安全培训的升级

作者: *Ismael Nava, Noe Ybarra*

核心观点: 通过交互式、场景化的电子学习, 将过时的PPT 安全培训转变为能够真正保护表演者的有效培训。

Global Stage Techs 公司原有安全培训采用PPT 形式, 材料陈旧、无结构。在可能造成伤害的环境中, 被动学习不仅无效, 而且危险。公司采用LLAMA (类敏捷管理方法), 将敏捷原则引入L&D, 实现快速迭代、定期反馈、聚焦绩效结果。通过四次迭代: 重构内容为绩效导向; 构建交互引入分支逻辑; 精简模块整合真实事故视频; 开发场景化体验。

效果显著: 从两周面授培训变为3-5 小时虚拟培训加4 天实操; 首次通过率从68%提升至91%; 安全检查评估从58%正确率提升至89%。当内容基于真实情况并与工作任务对齐时, 学习就超越要求, 成为安全、掌握和成长的工具。



8、学习文化路线图: 评估、优先、行动

作者: *Michelle Thill*

核心观点: 通过五支柱框架评估学习文化现状, 确定优先行动, 构建三年路线图。

作者所在组织采用五支柱框架审视学习文化: **compelling vision** (描绘未来: 每位员工都有基于技能的个人发展计划); **文化基础** (聚焦成长心态和心理安全); **员工** (识别技能构建指南缺口, 建立一致学习时间); **工具** (盘点现有工具并嵌入业务日常); **领导者** (确保领导者先体验好处, 再要求他们为团队创造)。

中华人力资源管理协会 (SHRMA)

- 7 -

团队通过访谈、评估等了解组织在每个支柱上的强度, 将所有可能活动绘制到“努力-影响”矩阵, 决定优先顺序。成果: 三年内1800 名员工中95%有活跃IDP; 质量审查显示75%领导者IDP 结构正确; 全体员

9、审视与验证AI 代理

作者：Markus Bernhardt

核心观点：在采购AI 代理以简化TD 任务时，要区分真正的自主性和重新包装的自动化。

真正代理始于自主性——给定目标，自己制定计划，选择工具，在系统中采取行动，从失败中恢复，无需每一步引导。自动化则是遵循已定义的规则，遇到脚本外情况就停止。当供应商声称提供代理时，要求他们演示完整链条：目标、计划、工具选择、执行、错误恢复、改进。

五个问题区分自主性与自动化：系统如何实现目标？是自主选择工具还是仅执行预先连接顺序？如何处理失败？在稍微不同条件下运行相同任务时会适应吗？代理能在最小权限账户下运行并记录吗？结论：“能力先于规模”应指导TD。建立评估、治理、解释能力。

10、逆境中坚毅前行：从职业挫折中恢复的九个步骤

作者：Margaret C. Andrews

核心观点：挫折是人生和领导力的一部分，恢复并非必然。关键在于如何管理度过挫折，采取“积极自我营救”的步骤。

如果你是有抱负、高成就的人，你一定会遇到挫折。韧性是面对逆境时良好适应的过程。积极自我营救概念源自白水漂流：如果不慎落水被冲下急流，需采取“积极自我营救”。九个步骤包括：1. 接受现实；2. 处理情绪；3. 评估可控因素；4. 先戴好自己的面罩（照顾好自己）；5. 反思；6. 汲取价值观和动力；7. 改变视角；8. 记住你并不孤单；9. 建立社会联系。韧性不仅仅是坚持，还关乎做什么使忍耐成为可能。

六、国际书籍推荐

《赞美办公室》：Peter Cappelli 和Ranya Nehmeh 著，论证办公室是学习、指导和催生协作的非正式交流的引擎。远程工作早期生产力增益已被组织能力的微妙下降所取代，包括新员工同化、学徒式发展、自发的创意产生。

《发现人们做对事》：Martha C. Lawrence 著，讲述领导力大师Ken Blanchard 的生平和领导哲学。人们不会在批评环境中成长，而是在鼓励环境中成长。“发现人们做对事”是具体、真诚、及时的认可和强化期望行为。

一、社会保障政策

1. 2026 年退休人员基本养老金调整方案

2026 年3 月，人社部与财政部联合发布通知，自2025 年1 月1 日起调整退休人员基本养老金，实现连续第22 年上涨，总体涨幅为3.2%-3.8%。此次调整首次引入“提低控高”机制：月养老金低于3000 元者实际涨幅或超5%，高于8000 元者涨幅控制在2%以内。调整范围涵盖2024 年底前退休人员，采取“定额+挂钩+倾斜”模式，全国31 省份同步启动，7 月底前完成补发。

2. 粤京两地调整城乡居民医保筹资标准

2026 年初，广东与北京相继调整城乡居民医保筹资标准。广东省规定老年人个人缴费460 元/年，财政补助4380 元/年；劳动年龄内居民个人缴费795 元/年，财政补助2355 元/年。北京市标准与广东一致，财政补助大幅提升，新增部分由市、区各担50%。两地政策均自2026 年1 月1 日执行，旨在强化政府财政支持，提升医疗保障水平。

二、就业促进政策

3. 广东省实施新版创业担保贷款办法

2026 年3 月1 日起，广东省实施新《创业担保贷款实施办法》。个人最高贷款额度提至60 万元（带动3 人以上就业），小微企业最高500 万元。新增港澳台青年为重点扶持对象，小微企业新招用人员比例门槛由8%降至5%。贷款期限个人不超过3 年、企业不超过2 年，贴息标准为实际利率的50%。此举旨在降低创业门槛，加大金融支持力度。

4. 全国开展春风行动暨就业援助季

2026 年1 月至3 月，人社部等九部门在全国开展“春风行动”，主题为“春风送岗促就业真情相助暖民心”。活动聚焦登记失业人员、灵活就业人员、农村劳动者及用工单位。主要措施包括：摸排就业意向、开发多元化岗位、建设“不打烊”零工市场、制定“一人一策”援助计划。旨在通过集中帮扶，兜底困难群体就业，促进农村劳动力增收。

5. 宁德市出台农民工就业创业补贴

宁德市对2026年春节期间连续生产的制造业企业给予稳就业奖补，标准为每人500元，单家企业最高200万元。同时，对赴外招聘企业给予省内2000元、省外5000元补助。政策有效期至2026年3月31日，并支持在岗职工技能培训，按证书等级补贴700-3000元/人，切实降低企业用工成本，稳定春节生产。

三、劳动关系政策

6. 新就业形态劳动者权益保障立法推进

2026年3月，人社部宣布将制定《新就业形态劳动者基本权益保障办法》，拟年内出台。针对全国8400万新就业形态劳动者，政策拟法定化“劳动三分法”，明确界定劳动关系、新型用工关系与民事关系。核心内容包括规范平台算法规则、公开抽成比例及健全社保体系。此外，31位全国人大代表联名建议制定专门法律，进一步提升权益保障层级。

7. 深圳重拳治理拖欠农民工工资

深圳市深化“数智护薪”行动，2026年以来已公布重大欠薪违法行为2165件，将1809户单位纳入失信名单，移送涉嫌犯罪案件3005件。全市建成3000余家新就业形态劳动纠纷一站式调解中心，强化源头治理。通过实时监测欠薪风险、定期曝光违法案例及完善争议调解网络，严厉打击恶意欠薪，保障农民工合法权益。



四、职业技能政策

8. 推进重点领域职业技能证书互通互认

2026年1月，人社部等四部门印发通知，推进电工、焊工等重点领域证书互通互认。取得应急管理部门低压电工作业证等特定证书人员，视同达到相应职业初级工水平；高压电工作业证等视同中级工水平。

中资企业全球化人力资源管理案例



1. 比亚迪匈牙利基地构建本地化人才生态

2026年2月，比亚迪匈牙利新能源乘用车生产基地正式投产，成为中资车企在欧洲的标杆项目。面对当地严格的劳工法律与强大的工会体系，比亚迪创新实施“双轨制”人力资源管理：一方面聘请本土资深HR团队主导合规与劳资谈判，确保用工符合欧盟标准；另一方面建立“中匈工匠学院”，针对当地员工开展电池技术与自动化产线培训。目前，该基地本地化用工率已超90%，成功化解了文化冲突，为中资制造企业欧洲落地提供了“技术输出+人才本土化”的范本。

2. 某头部跨境电商东南亚合规用工新策略

2026年一季度，面对印尼与越南日益收紧的外籍劳工配额政策，某头部跨境电商企业调整出海人力资源战略。企业不再单纯依赖外派管理人员，转而推行“总部赋能+本地决策”模式。通过在雅加达与河内设立区域人力资源共享服务中心（HRSSC），统一处理薪酬税务与社保合规事务，同时大幅下放业务用人权给本地团队。此外，企业引入第三方EOR（名义雇主）服务解决短期项目用工难题，将合规风险降低40%，实现了在东南亚市场的敏捷扩张与低成本运营。

3. 中资基建企业非洲属地化技能认证突破

2026年3月，由中国土木牵头建设的东非铁路二期项目中，首创“中非职业技能互认”机制。针对当地技术工人短缺痛点，项目组联合国内职业院校与当地劳工部，定制开发了一套中英双语技能课程标准。通过该标准考核的当地员工，不仅可获得中方颁发的技能等级证，更被纳入该国国家职业资格框架。此举不仅解决了项目急需的技工缺口，将关键岗位属地化率提升至85%，更提升了中资企业在非洲的品牌形象，实现了从“输血”到“造血”的人力资源管理升级。

AI 时代，中年人如何找回职业发展的势头

作者：SHRMA 专业理事 Maggie Sun

在人工智能快速渗透各行各业的当下，“35 岁危机”被进一步放大。许多中年职场人开始焦虑：过去依赖经验积累形成的优势，正在被 AI 的高效率和规模化能力迅速削弱。但从更高的视角来看，这并不是个体能力问题，而是一个典型的结构性错配——当技术范式发生变化，而个人仍停留在旧有工作方式中，失衡自然产生。真正的关键，不是“是否被替代”，而是能否完成从执行层到架构层的跃迁。

一、从“执行者”到“架构者”：角色的本质转变

在传统组织中，中年人的核心价值往往来自对流程的熟悉、经验的积累以及对复杂事务的把控能力。但在 AI 时代，大量基于规则和经验的工作正在被快速自动化。这意味着，单纯依赖“做得更熟练”已经不足以构成竞争优势。更可持续的路径，是从执行层转向架构层——从“完成任务的人”，转变为“定义问题、设计解决方案并整合资源的人”。

这本质上是一个 operating model（运营模型）层面的转变，而非简单的技能升级。AI 可以帮助处理信息与生成内容，但无法替代对业务逻辑的理解、对复杂系统的判断以及对组织资源的整合能力。这些能力，恰恰是中年职场人可以进一步放大的优势。

二、不可替代的能力：从“知识积累”到“智慧整合”

技术越发展，人类能力的边界反而越清晰。

AI 可以生成答案，但无法真正理解情境；可以提供建议，但无法在复杂的组织环境中推动共识。尤其在涉及跨部门协同、利益平衡、组织变革等场景时，人类的判断力与同理心依然不可替代。因此，中年人的核心竞争力正在从“我知道什么”，转向“我如何整合资源与做出判断”。这种能力不仅来源于知识，更来源于长期经验沉淀后的结构性理解。

在 HR 与组织发展领域尤为如此——无论是人才决策、领导力发展，还是组织转型，真正产生影响的往往不是工具本身，而是如何在具体情境中使用这些工具。换句话说，AI 提供“算力”，而人类提供“判断力”。

三、第二曲线：从“组织依附”到“价值独立”

很多中年职场人的焦虑，并不来自能力下降，而来自路径单一。当职业发展长期依附于单一组织或单一能力结构时，一旦环境变化，就容易出现断层。因此，构建“第二曲线”并不是简单的副业尝试，而是一个更深层的定位问题。本质上，这是从“组织依附型职业路径”向“价值独立型职业模型”的迁移。

在AI时代，这种转型可以借助技术被放大。例如，通过AI工具提升内容生产效率，通过数据与洞察提升决策质量，从而在更大范围内输出个人价值。关键不在于是否使用AI，而在于是否以AI为杠杆，重新设计自己的价值结构。

结语

AI时代并不会淘汰中年人，但会淘汰单一能力结构。真正可持续的路径，是在经验基础上完成能力结构的重构——让技术成为放大器，而不是替代者。从这个角度看，一个更具解释力的框架是：**HI + AI = Real ROI（人类智慧+ 人工智能= 真正的价值回报）**。只有当人类的判断力与AI的效率形成协同，个人与组织才能在不确定环境中持续创造价值。^[1]

附1：作者简介

Maggie 孙欣，战略人才与运营模型顾问（Strategic Talent & Operating Model Consultant），SHRM-SCP 与 ATD CPTD 双认证持证人，ATD CI 国际认证大使及试题开发与评审专家，SHRM 官方讲师。专注于 AI 时代组织与人才发展及运营模型重构。

附2：原文出处说明

本文为作者已发表方法论的精简表达版本。完整英文原文发表于 ATD Blog（Association for Talent Development），中文版本发布于 ATD 亚洲官网。

人力资源管理洞察

翻译与编辑：中华人力资源管理协会会刊编辑部

编辑时间：2026年3月18日

资料来源：ATD《TD Magazine》2026年3/4月刊、人力资源和社会保障部官网、各地人社部门网站、权威媒体公开报道

官方网站：www.shrma.org.cn

微信公众号：[shrma](https://www.weixin.qq.com/wxa/shrma)

联系邮箱：contact@shrma.org.cn