2026年期待与忐忑全球职场调研

中国内地报告



2026年11月

本次调研，普华永道从员工视角出发，旨在呈现AI时代职场人真实图景

为何开展本次调查

本次全球调研覆盖近 5万名员工，其中涵盖约 2,400名中国内地受访者（不包含港澳台地区）。调研旨在系统追踪AI技术深度嵌入职场后，员工在技术应用、工作动机、组织信任与情绪福祉层面的真实状态。报告将中国内地职场的渗透节奏与组织配套差异与全球及其他地区进行比较，为商业领袖提供切实可行的洞察，助力其在AI转型与组织深度融合的变革时期抢占先机。

01

AI

02

员工福祉

组织应如何应对

报告指出，仅将AI注入传统运营模式远远不够，组织需要“重塑工作本身”，围绕高效人机协同重新设计工作内容、岗位、流程与激励机制，将新技术系统性转化为生产力、创新与增长。为此，报告提出三项关键领导力举措：

- 管理差异化：精准识别不同员工群体的转型起点，为领跑者提供创新空间与发展通道，同时帮助传统型员工跟上AI步伐；
- 体系重构：将AI实践与技能成长纳入组织激励与治理框架；
- 员工赋能：同步赋予员工技能、时间与信心，并强化一线管理者的变革领导力，使劳动力转型真正成为技术投资回报的关键。

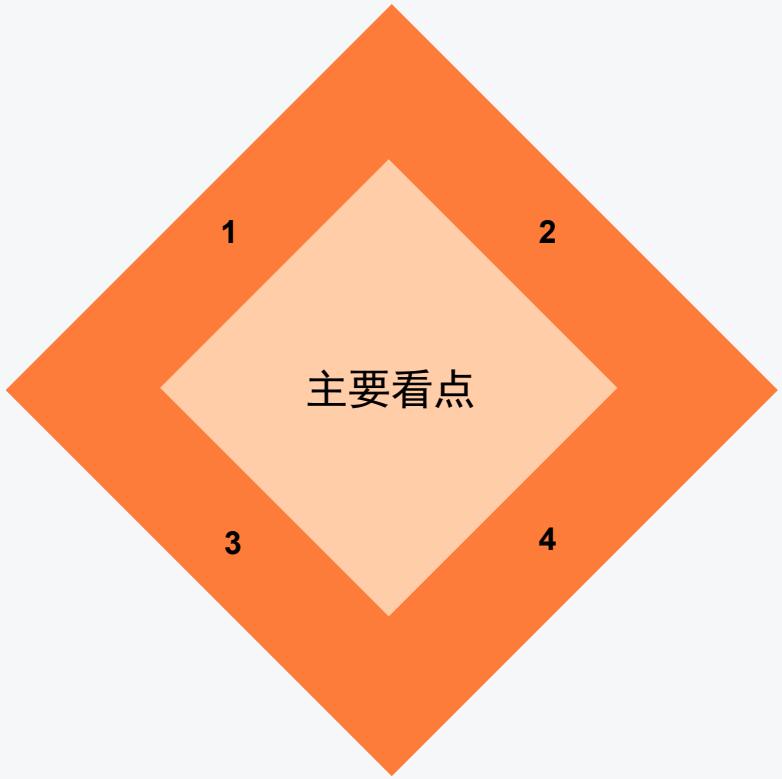


主要看点

本次调查从AI应用现状与员工福祉感知两大维度切入，并以组织激励与配套机制为连接纽带，系统呈现AI时代中国内地职场的真实图景。

- 相较于全球及亚太地区，中国内地已率先实现AI在日常工作中的深度渗透与广泛应用，**员工对AI的情绪接纳度与正向感知整体领先，中国内地职场正从“工具引入期”稳步迈入“人机协同期”**。

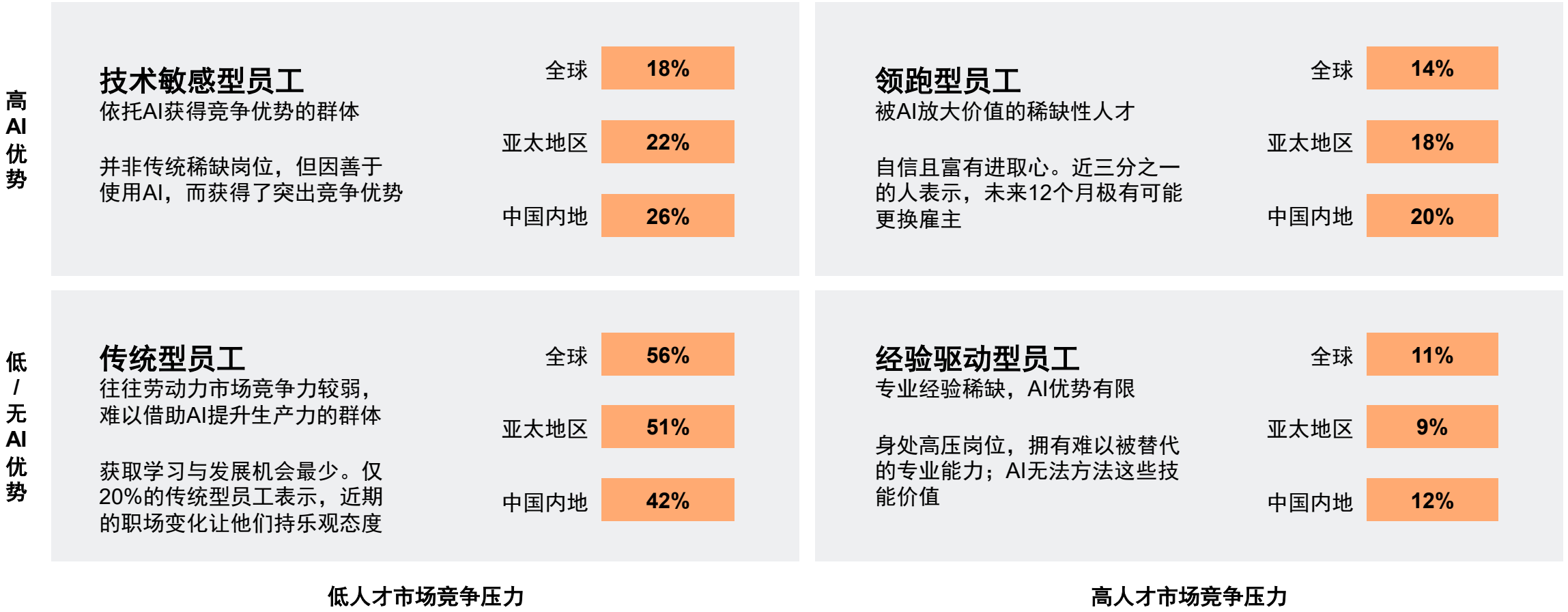
- 与此同时，员工在AI转型中的起点显著分化——具备高AI优势的领跑型与技术敏感型群体占比高于全球及亚太地区均值，而占比仍达**四成以上的传统型员工则面临技能与认知的双重落差，群体间的转型鸿沟构成组织治理的核心命题**。



- 中国内地员工呈现“高自驱、低自豪”的结构性特征：主动付出意愿突出，但工作意义感与情感认同相对偏弱；在全球管理层信任普遍下滑的背景下，**中国内地员工对最高管理层的信任逆势提升，成为组织推进变革的关键信心资产**。

- 本土AI落地的阻碍正从技术可靠性层面，向风险治理、组织政策与员工技能储备等组织侧议题延伸，**对企业的系统性治理能力提出更高要求**，为组织在AI时代实现稳健转型提供清晰的行动起点。

根据人才市场竞争压力和AI优势，可将员工划分为四类典型群体；相较于全球及亚太地区，中国内地更多员工已取得AI优势，成为AI浪潮的获益者



中国内地员工更期望组织激励AI实践、模式突破与技能学习，对创新试错的包容度诉求显著高于全球及亚太地区

激励行为

受访者认为在职场上哪些行为或成果最受重视并会获得激励

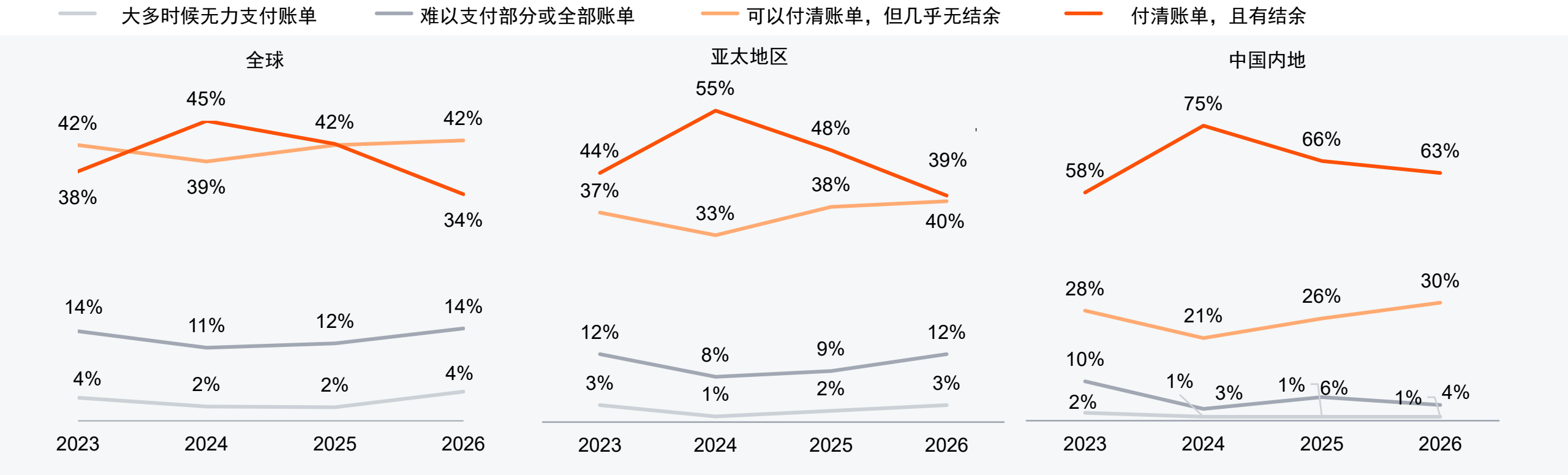
	全球	亚太地区	中国内地
有效使用AI	12%	15%	↑20%
挑战现有工作方式	15%	18%	↑20%
学习新技能	21%	22%	↑24%
避免错误并降低风险	28%	28%	↓22%

注： Q24 ——“在实际工作中，哪些行为或成果最受重视并会获得激励？”受访者最多可选择3项；本题面向所有受访者提问， 全球样本量N=49364； 亚太地区样本量N=17230，中国内地样本量N=2408

中国内地员工财务情况持续体现出较强的稳定性，2026 年付清账单且有结余的员工超过半数，占比达 63%，接近全球水平的两倍

财务状况

按财务状况划分的受访者占比

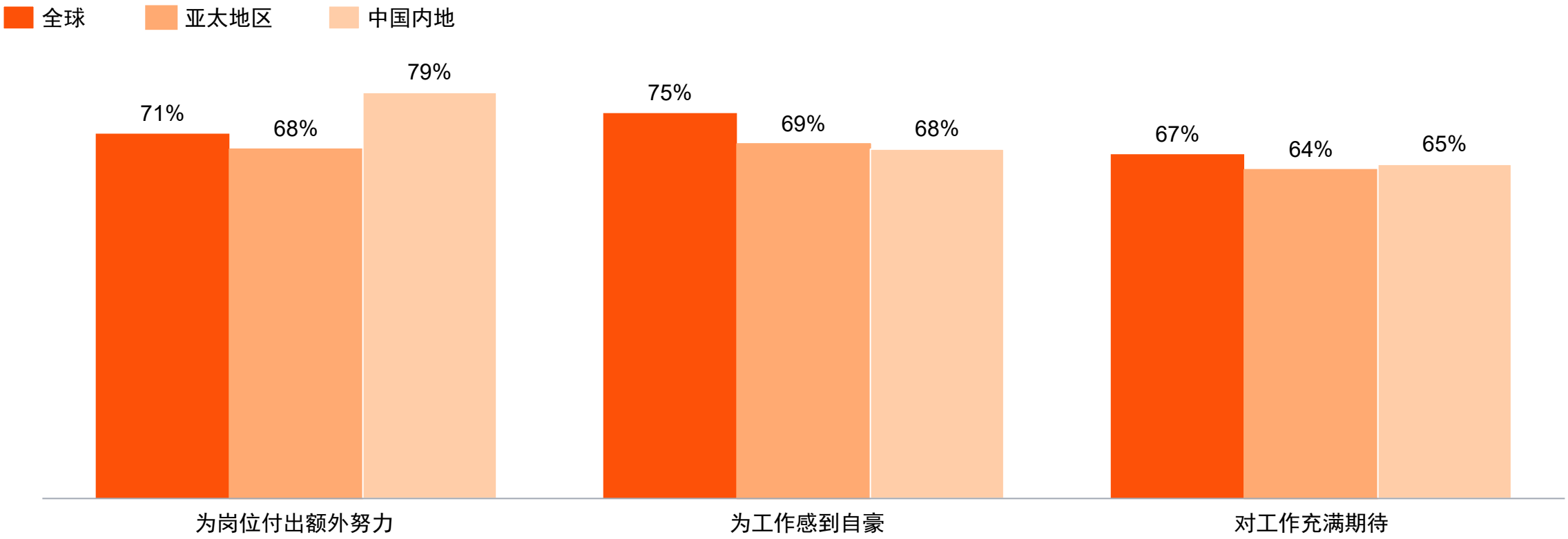


注：Q52题——“以下哪一项最符合您当前的财务状况？” 本题面向全体受访者，剔除选择“不愿回答”人群。全球 2023年N=53,912；全球 2024年 N=56,600；全球2025年 N=49,843；全球2026年 N=49,364
亚太地区2023 N=19,502；亚太地区2024 N=19,500；亚太地区2025 N=17,622；亚太地区2026 N=17,230；中国内地2023年N=3,000；中国内地2024年N=3,000；中国内地2025年N=2,484；中国内地2026年N=2,404

中国内地员工主动为岗位付出额外努力的意愿显著高于全球及亚太地区，愿意主动投入超额精力完成工作

工作动机

每周至少一次产生以下工作感受的受访者占比

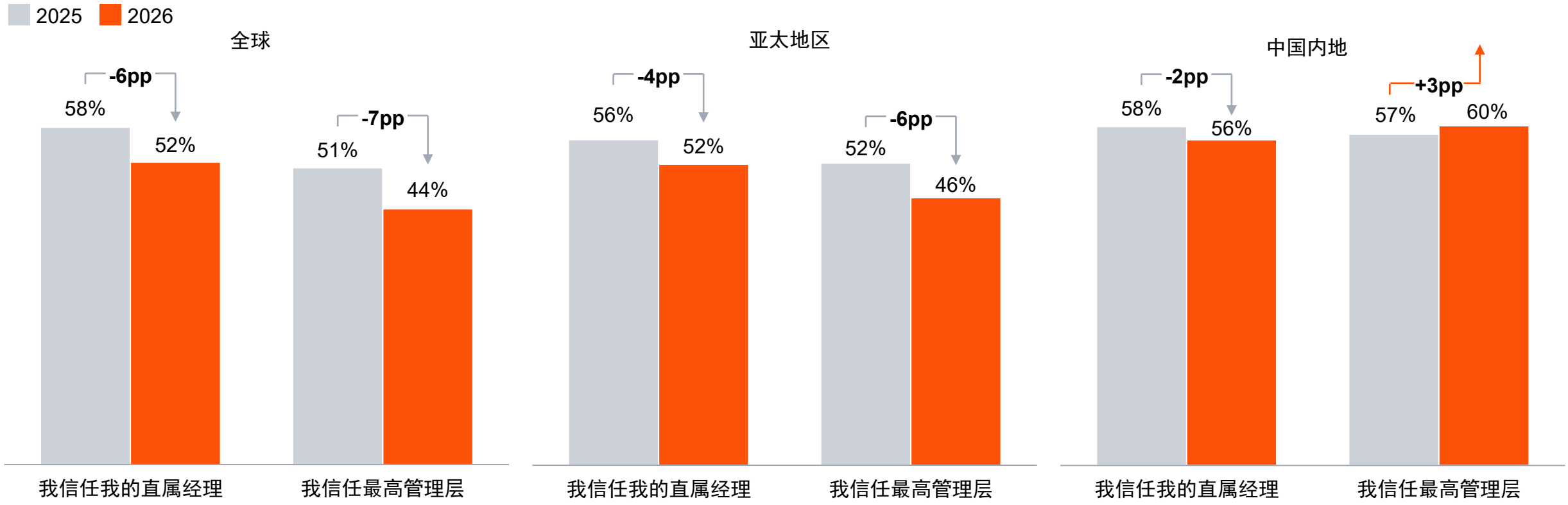


注：Q10题——“你多久会产生以下关于工作的感受？”（数据统计口径为：选择“经常（每周一次）”、“非常频繁（每周数次）”或“总是（每天）”的受访者合计占比）；本题面向全部受访者，全球样本量 N=49,364，亚太地区样本量N=17,230，中国内地样本量N=2,408

全球员工对管理层的信任普遍下滑，中国内地员工对最高管理层的信任逆势提升，为全球及亚太地区最高

管理层信任度

认同或非常认同以下管理层相关表述的受访者占比

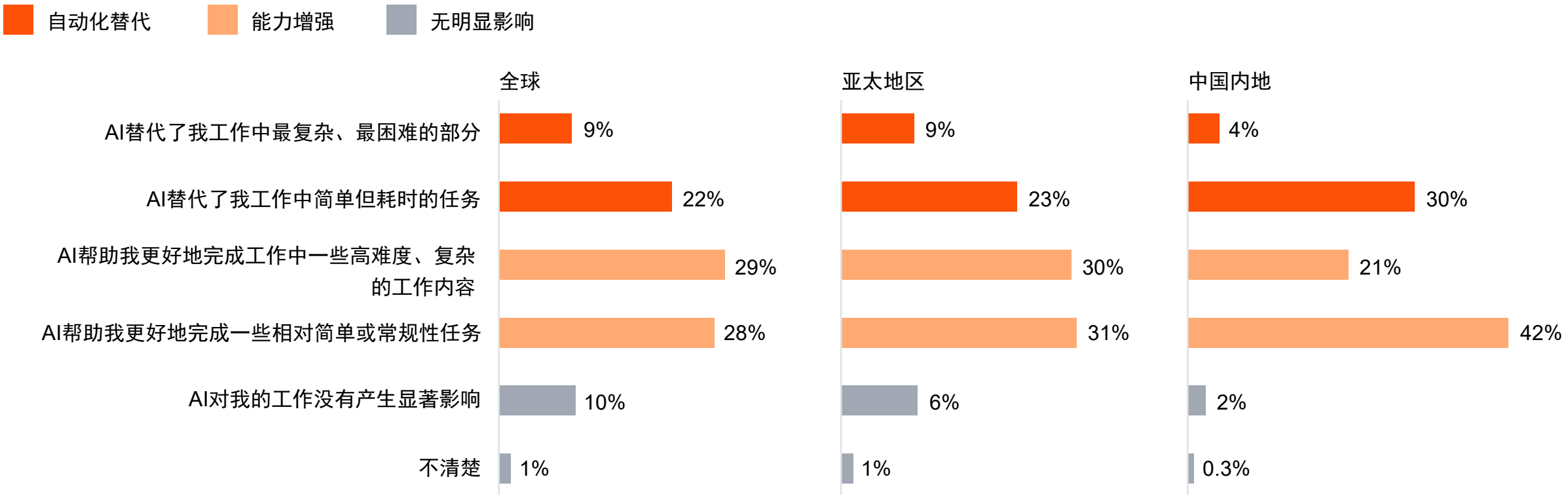


注：Q30-Q32.1题——“您在多大程度上同意或不同意以下说法？”（数据统计口径为：“认同或非常认同”的受访者合计比例）。本题面向全体受访者。2025 全球 N=49,843； 2025 亚太地区 N=17,622； 2025 中国内地 N=2,484；2026 全球N=49,364； 2026 亚太地区 N =17,230；2026 中国内地N=2,408

中国内地仅2%员工表示AI未对当前工作产生显著影响；员工更倾向将AI作为能力增强的协作伙伴而非替代工具

AI对工作的影响

受访者认为在过去12个月，AI改变自身完成工作方式的占比

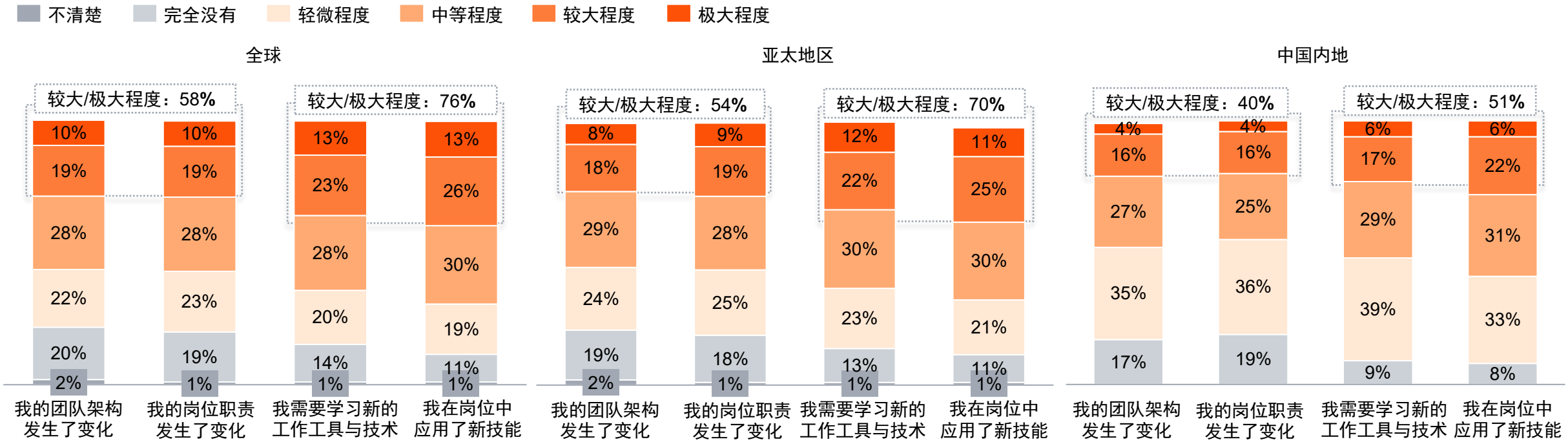


注：Q38题——“思考AI如何改变了你完成工作的方式，以下哪个描述最准确？”仅面向在过去12个月工作中使用过AI的受访者，全球样本量N=31,378；亚太地区样本N=12,472；中国内地样本N=2,518

51%的中国内地员工在工作中较大/极大程度应用了新技能，40%员工经历了团队架构与岗位职责调整；相较全球及亚太地区，中国内地企业整体变革节奏更加谨慎

新技能的应用

受访者在过去12个月在岗位中经历变化的程度的占比

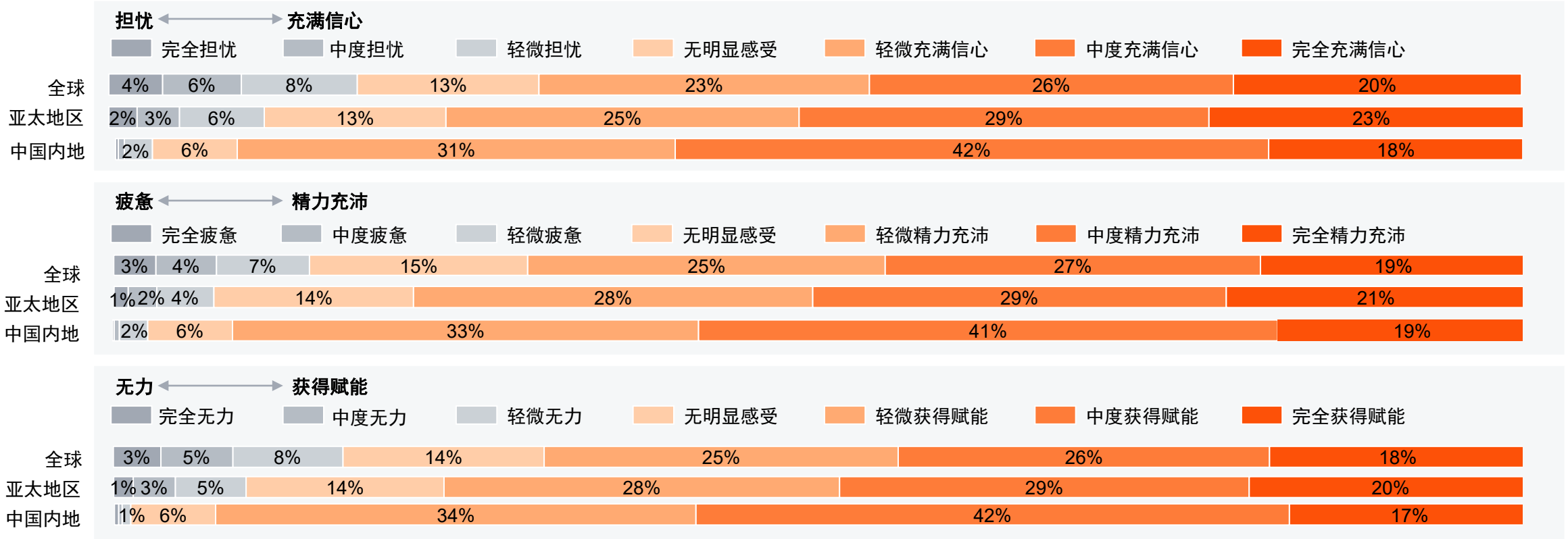


注：Q25题——“以下描述在多大程度上反映了你过去12个月在岗位上经历的变化？本题面向全部受访者，全球样本量 N=49,364；亚太地区样本N=17,230；中国内地地区样本N=2,408

91%的中国内地员工因AI收获信心、93%感到精力充沛与被赋能；仅2%感到担忧和疲惫，1%感到无力，负面感受占比低于全球及亚太地区

AI使用的感受

受访者在工作中AI的使用增加，带来的的感受

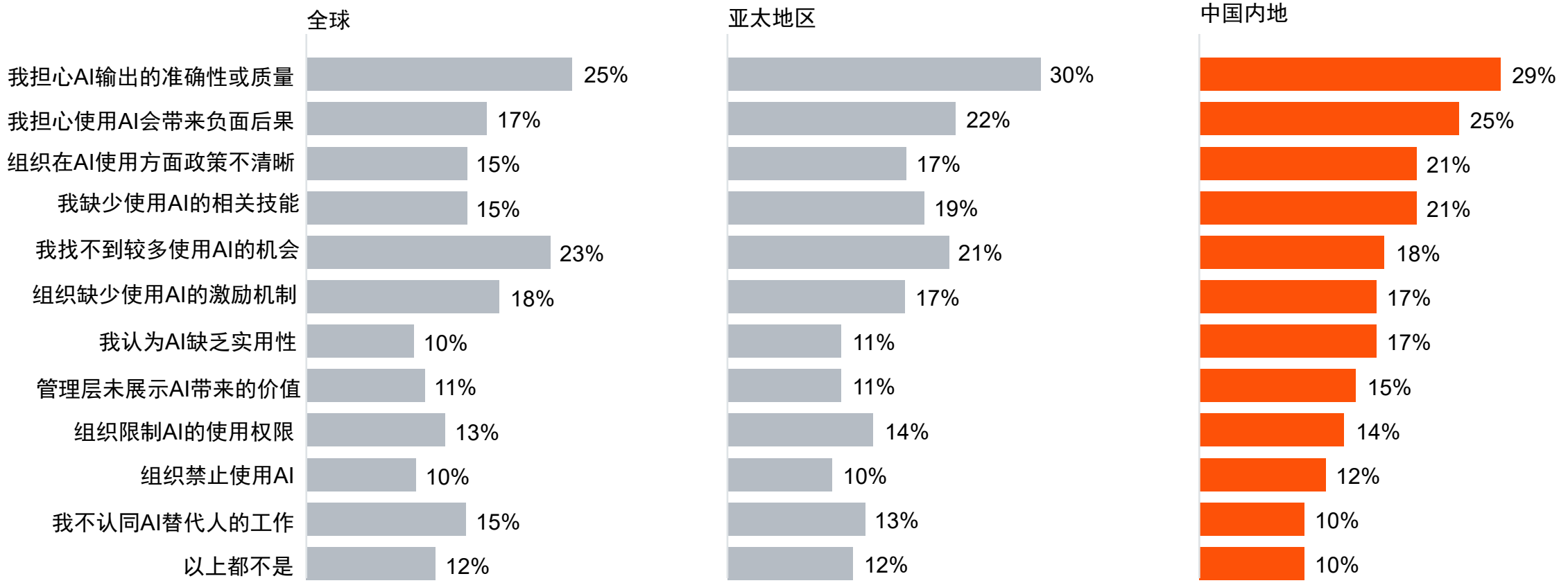


注：1）Q41-Q43题——“工作中AI的使用增加，带给你怎样的感受？”仅面向在Q40题中选择未来12个月职场AI工具使用量“轻微、中度或完全”的受访者，全球样本量N=29,347；亚太地区样本N=11,274；中国内地地区样本N=1,626
2）中国内地部分数据因数值较小，经四舍五入后在图中无法显示，具体为：完全担忧 0.19%、中度担忧 0.43%、完全疲惫 0.12%、中度疲惫 0.37%、完全无力 0.31%、中度无力 0.24%

对AI输出质量准确性的担忧是全球、亚太地区及中国内地员工目前使用AI的首要阻碍，中国内地员工更关注AI带来的风险、企业AI使用政策与自身技能匮乏

使用AI时的阻碍因素

受访者认为下述的描述是工作中使用AI的最大阻碍因素的占比



注：Q39题——“哪些因素阻碍你在工作中更多地使用AI？”本题面向全部受访者，全球样本量N=39,364；亚太地区样本N=17,230；中国内地地区样本N=2,408

AI转型将如何影响企业当前重点工作

从AI中挖掘更多价值

研究发现

AI使用量正在快速增长，但AI带来的实质性收益分布并不均衡

探索方向

哪些高价值业务流程，需要围绕AI进行重新设计？

增长与重塑

研究发现

员工已经在主动适应变革，但学习机会与面向未来的能力建设难以跟上步伐

探索方向

哪些增长目标，依赖于企业目前尚不具备的规模化能力？

构建韧性

研究发现

员工信任度、变革准备度与能力水平差异显著；管理者同样承受着巨大压力

探索方向

组织在哪些方面，正承受着变革带来的压力？

优化成本与生产力

研究发现

核心业务团队仍是业务交付支柱；而倦怠、财务压力以及AI红利分配不均，制约生产力提升

探索方向

哪些生产力提升举措，能够真正改变工作的开展方式？

领导者的三项关键行动，助力组织缩小AI转型差距

组织需要跟上AI时代变革步伐，避免传统型员工掉队

现状/问题		领导力举措
不同员工群体的转型起点差异巨大	**管理差异化**	理解不同员工群体的需求、价值与风险。发掘并留住领跑型员工，同时为传统型员工及其他员工群体搭建清晰的成长路径
员工正在快速增加AI使用，但工作模式尚未围绕AI重新设计	**体系重构**	围绕高效的人机协同，重新设计工作内容、岗位、流程、激励机制与决策权限，而不单纯以AI工具的部署或普及率作为衡量成功的标准
员工在主动适应变革，但技能、信任与管理能力的建设往往跟不上节奏	**员工赋能**	赋予员工技能、时间与信心，助力其适应变革；同时培养管理者，带领团队应对转型

员工群体已经开始行动。组织的机遇在于，让工作模式、能力体系与领导力同步迭代。

联系我们



周伟然
人工智能主管合伙人
普华永道中国
+86 (755) 8621 8886
wilson.wy.chow@cn.pwc.com



徐世达
咨询业务市场主管合伙人
普华永道中国
+86 (21) 2323 3405
jasper.xu@cn.pwc.com



沈宇峰
主管合伙人
普华永道思略特中国
+86 (21) 2323 2273
julius.shen@strategyand.cn.pwc.com



李柳杨
合伙人
普华永道思略特中国
+86 (10) 6533 5845
liuyang.li@cn.pwc.com

© 2026 普华永道，版权所有。
普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中独立的成员机构。详情请进入www.pwc.com/structure。
本内容仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者的咨询意见。