

Special Interview

“三年一期”的人才战略 ——日产在华设计公司的抉择

日产（上海）汽车设计有限公司
田子日出贵 设计总监

求人/求職者動向

见底迹象已现，但“精选・长期化”的招聘趋势仍将持续

AI×HR

由AI的“包装”而引发的招聘质量危机

Speeda China 中国经济トレンド

第18期 《十五五规划建议》解读 科技引领、供需协同，高质量发展再升级

連載

変化する時代の人材づくり

高潜人才培养实践

上海晶之道企业管理咨询咨询有限公司

“三年一期”的人才战略 ——日产在华设计公司的抉择

日产（上海）汽车设计有限公司

田子日出贵

设计总监



“人才总是很快就辞职”——面对这个让许多日企头痛的难题，有一位领导者反而将其视为“前提”，彻底改变了组织。我们采访了颠覆雇用常识、在中国实践全新人才管理模式的日产汽车田子日出贵先生，探讨了如何打造不惧变革的组织的核心要素。

——首先，为了实现公司在中国的可持续增长，请问贵公司是如何定位“人才”的？

没有人才，业务就无法开展。当然，我们认为人才是最重要的因素。

不过，我感觉日本和中国在对待人才的理念上存在差异。在日本，企业倾向于将人才视为宝贵资产并加以悉心培养和保留，但在中国情况并非如此。当然也重视人才，但同时也会事先预见到

他们终有一天会离开公司、展翅高飞。

日产（上海）汽车设计有限公司自2021年起，已转变为后一种理念。我们不再试图“圈住”人才，而是秉持“在共事期间，共同努力构建最佳合作关系”的态度。

——这是否意味着在您对员工的期待中，并不包含长期任职？

没错。我们以三年为一个周期来规划。我们的规划视

角是：在三年这个节点，评估其成果、工作表现以及当前的想法，重新探讨双方的最佳关系形态。

为什么是三年呢？因为如果员工任职未满三年就离职，对我们来说仅意味着成本投入，对员工自身而言，在构建未来职业生涯时也可能处于不利地位。相反，如果在三年的时间内，员工能在众多项目中至少取得一项成果，这将成为他/她个人的实绩，对公司而言也能获得充分的回报。

因此，我们在入职初期就会沟通：“即便你未来要转向下一段职业生涯，我们也希望在三年内构建起一种对双方都有利的关系”。

另一方面，当然也存在我们无论如何都不想他/她离开

的员工。对于这些员工，我们会提供诸如海外派遣机会等额外的激励措施来应对。

——这种以三年为周期的理念，中国籍员工也能够接受吗？

是的。选择加入我们公司的设计师，基本上都抱有“在跨国公司积累经验，实现职业进阶”这样的目标。

我反而认为，只有日本在终身雇佣制这点上比较特殊。即使在欧洲，设计师从小的零部件制造商起步，积累经验后，在3到5年内跳槽到更大的公司也是很普遍的。我认为中国的情况更接近欧洲。

——听说贵公司在2021年从根本上改变了招聘和对待人才的方式，当时为何认为需要做出改变呢？

那时正值中国市场发生剧烈变动的时期，我们有一种强烈的危机感：如果组织架构维持现状，公司将难以在中国市场保持竞争力。

此前，员工三年留存率低一直是个难题，公司内部不断重复着“是管理方法不好，还是组织架构不好，或是公司风气不好”这样的讨论。

然而，三年留存率低本身或许并不是问题。实际情况是，员工在三年内离职在同行公司中是普遍现象，反而

员工不离职的公司更为罕见。

既然如此，我们就必须以员工会在三年内离职、人员始终处于流动为前提，依靠当下在岗的成员始终做到最好。即使制定了“为实现这个愿景，需要这样的组织和这样的人员”的计划，理想的人员配置也不可能恰好凑齐。

我们首先让周围的管理层和员工都认识到这一点，然后在我上任后的几个月内，彻底改变了人才和组织的运作方式。现在，我们是以人员会持续变动为前提，持续进行常态化招聘，同时依靠当下在岗的成员来思考如何解决问题。

——如此大刀阔斧地改变方针，周围的人应该很惊讶吧？

就我而言，幸运的是，我的前任也抱有同样的问题意识，并在背后支持了我的变革。因此，并没有出现因变革而产生的摩擦或冲突。

而且，要改变的时候，不是循序渐进，而是在短期内彻底改变。我认为在中国，“渐进式”改革不是一个可行的选项。一旦决定，就要迅速行动，在短期内贯彻执行。

——或许您说得对。然而，实际上看起来更多的企业是想变却变不了、无法改变。

我认为有很多人和公司非常害怕因变革而产生任何负面因素。

结果，在招聘时就会顾虑：“即使录用了这个人，他/她会不会很快离职？”但是，如果以短期内可能离职为前提来思考，就会变成“如果能干满三年就谢天谢地”的态度，进而思考在这段时间内要实现什么。如果这个人能待超过三年，就会觉得是“意外的惊喜”。大家有必要稍微转变一下那些被认为是理所当然的价值观。

说到底，什么都不做才是最大的风险。如果什么都不做，只会慢慢衰退。

即使现在立刻行动，有时也难免伴随着阵痛。可能正是因为能预见到这种阵痛，反而陷入了更加不敢行动的恶性循环。

但是，即便伴随阵痛，现在行动的话，未来还有挽回的机会。

——您提到公司一直在持续招聘新人才，那么在招聘时，有什么特别注意的要点吗？

是应聘者独特的“品味”。比如以漫画为例，不同作者的画风各不相同。设计也一样，有个性差异。我们会观察判断“这个人是这样的品味”，并确保招到现有员工中所没有的类型。

这样一来，我们能提供的

设计方案范围就会更广。当需要像 Cube 那样可爱的设计时，这个人比较合适；当设计跑车时，那个人比较合适，可以这样进行分工。

——听说贵公司与候选人的面试只有一次，而且面试时间相当短。

候选人的技能，通过他们提交的作品集，我们事先就能掌握。而面试时，我们重视对方的第一印象，所以不需要进行太多轮次。

一个人给人的第一印象与其真实形象，往往出人意料地一致。特别是在设计这类需要感性的领域，第一印象也是一个重要的判断依据。

正因为如此，最近面试时间变得极短。基本上都在10分钟以内结束。在简短的对话中做出“这个人没问题”的判断，最近准确率相当高。

——很多企业采用初次面试、二次面试，有时甚至还有管理层面试的冗长流程，

而您用10分钟就决定录用与否，这几乎闻所未闻。在这10分钟的短暂时间里，您是如何判断候选人的哪些方面

的呢？
简而言之，是“天赋的聪慧度”。再具体点说，是“出色的语言表达能力”和“出色的理解力”。如果具备这两点，就会感觉“这个人头脑很好”。

即使只是简短的一两句话交流，通过对方是否能领会提问意图并给出相应回答，就能判断其是否具备这些能力。

也就是说，是能洞察本质的人。这种人能迅速抓住要点、熟练运用，从而高效地取得成果。

相反，无论技术多好，如果抓不住本质的人，可能会提出不切实际的方案，或者工作推进缓慢、陷入不停加班的恶性循环。

——即使是面试经验丰富的人，要用10分钟判断一个人也需要勇气。田子先生您是

如何培养识人能力的呢？

主要是在实践中积累了经验，但人工智能也起到了一定的锻炼作用。

最近我日常都在使用AI。但即使向AI咨询或发出指令，最初往往也得不到自己想要的回答。于是，在不断尝试改变指令方式的过程中，我意识到“必须将自己想传达的内容准确地语言化，并调整到对方能理解的水平进行说明”。当我意识到问题出在自己身上，并不断修正指令后，AI给出的回答就越来越精准了。

然而，人类之间差异很大，有的人两三句话就能充分理解，有的人即使你费尽口舌也几乎无法理解。就这样，在不断与AI互动，同时反复进行人际对话并加以比较的过程中，我对于判断一个人是否具备“天赋的聪慧度 = 洞察事物本质的能力”，已经变得很有自信。

——既然提到了AI，我想请教一下。近年来，AI的应用在各

田子日出贵 (Hideki Tago)

2004年加入日产汽车株式会社。20年来，负责汽车设计全领域，涵盖外观、内饰、CMF、HMI、UX/UI等。2016年至2020年，主导了电动汽车“ARIYA”从先行开发到量产的全过程。2021年赴上海任职，担任现职。统管内饰、HMI、UX/UI部门。



个业务领域都在推进，在AI出现前后，您对人才的认知有变化吗？

AI的引入是最近才开始的，现阶段还谈不上因此发生了翻天覆地的变化。

但是，变化确实正在发生。而且我认为，这个变化的速度在未来一两年内很可能会急剧加快。

在相对通用的业务领域，AI已经被引入。一个贴切的例子是会议纪要的撰写。AI不仅能记录发言，还能总结讨论要点，甚至提示下一步需要决策的事项。

这样一来，仅仅从事通用性业务的人才，无疑将被AI取代。我认为，一个人如果没有至少一项突出的优势，在未来会变得很艰难。

——关于设计师的工作被AI替代的可能性，您怎么看？

AI非常擅长高效处理平均水平的通用性业务，但很难创造出独特性，这方面仍然依赖人类。

特别是在设计这类需要感性的领域，“是否包含情感”这一点，对输出品质影响巨大。让人一眼觉得“漂亮”、“帅气”的部分，是人的感性所创造的，这个部分目前还很难用AI来弥补。说到底，有情感的人类才能产生更好的输出。

正因如此，我们在招聘面试中会更关注候选人的人格特质、由此产生的热情与独特性。我们虽重视运用AI的敏锐度，但对AI可替代的技能，已将其从评价标准中移除。

——结合您作为领导者推动组织变革的经验，请问您认为领导者需要具备什么样的能力？

归结起来就是“决断力”和“执行力”。无论在中国还是日本工作，我想这可能广泛适用于日本籍领导者：缺乏决断力和执行力的人实在太多了。常言道“会而不议”，但在会议上该决定的事情不做决定，只是增加选

项或工作量，这除了是领导者放弃职责之外，什么都不是。

决断能有好结果固然最佳，但即便结果不佳，只要能果断决策并立刻行动的领导者，尤其在中国，会获得信任。相反，即使取得了成果，但决策犹豫不决、行动迟缓的领导者，几乎完全得不到下属的信任。

在这里，沟通比在日本更直接坦率，想到什么可以明确说出来。在日本，如果直接否定说“不行”，可能会被理解为职权骚扰，所以通常会先表扬优点，再说“为了更好，我们这样做吧”。但在中国，如果这样说话，对方绝对不会改变意见。因为他会觉得“明明不差，为什么要改？”。

所以，当我认为不行的时候，会明确告诉对方“这种想法要丢掉”。说到这个份上，对方就会理解为“这个必须改变”。

我认为，“果断决策、切实行动、明确表达”是值得有意识去做到的。

见底迹象已现，但“精选·长期化”的招聘趋势仍将持续

企业与求职者双方均持谨慎态度

2025年第四季度的招聘职位数量较去年同期微降2%，但从华东地区、华北地区均可见止跌迹象来看，从数量层面可以说终于出现了

触底的氛围。

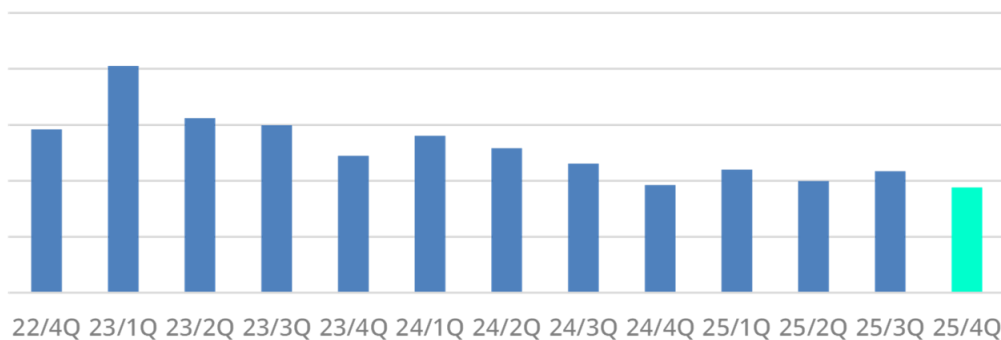
然而，观察招聘活动的实质内容，本季度是更为严苛和保守的季度。招聘流程已显著延长（达36.7天），企业在招聘上变得空前谨慎。

这背后的原因是，在对中国业务持续采取“防御性”投资姿态的背景下，单个招聘职位的难度有所增加。

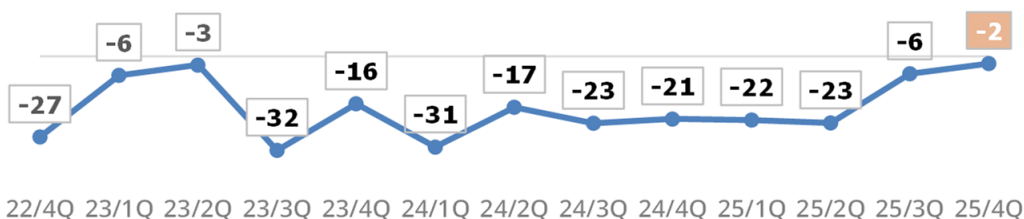
此外，日本籍求职者获得录用通知所需时间延长也是原因之一。受

中国大陆拠点 求人の動向

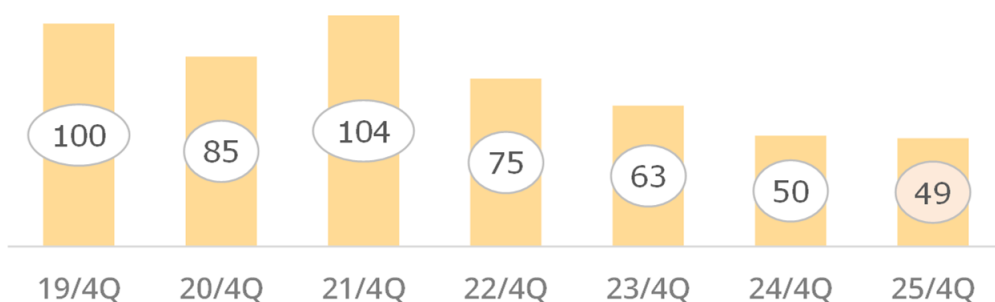
〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈去年同期相比增长率变化〉 ※单位=%



〈新冠前后对比〉 ※19年4Q招聘数=100



双边关系急遽变化的影响，求职者对于是否在中国工作需要更多时间做决定的情况有所增加。

严选招聘趋势或将在2026年持续

2025年全年招聘职位数量较去年同期减少14%。可以说，2025年是企业在中国市场推进“选择与

集中”以求生存的一年，招聘计划趋于保守，对人才的要求也更为严格。其结果导致针对招聘职位的总申请量持续增长乏力。

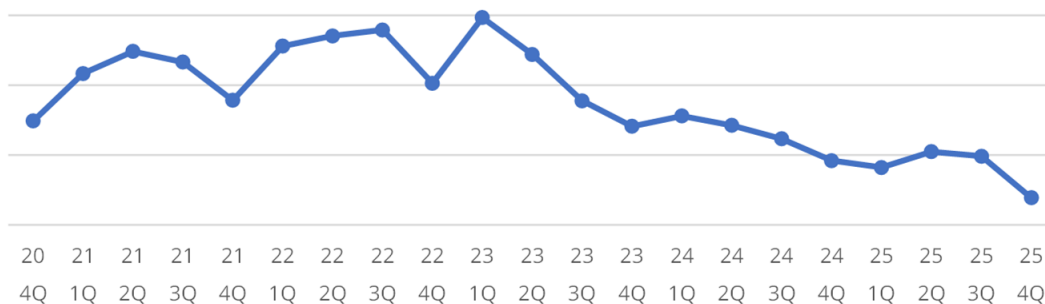
同时，由于企业希望在有限的招聘名额内挑选出能切实产出成果的人才，从申请到获得录用通知所需的时间较2024年进一步延长。原本，延长招聘流程会导致录用接受

率恶化，是应当避免的，但买方市场的现状使得这种做法成为可能。

鉴于经济景气和消费者信心迟迟未见显著提振，难以期待情况会戏剧性地改善。此外，我们认为双边关系的紧张对招聘数量的增减影响不大。预计2026年全年招聘职位数量将与2025年持平。

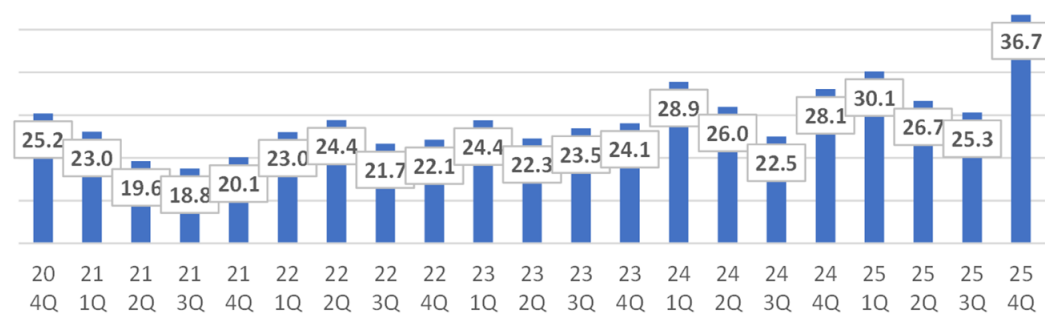
中国大陆拠点 求職者の動向

<正在招聘中的职位的总申请数量>

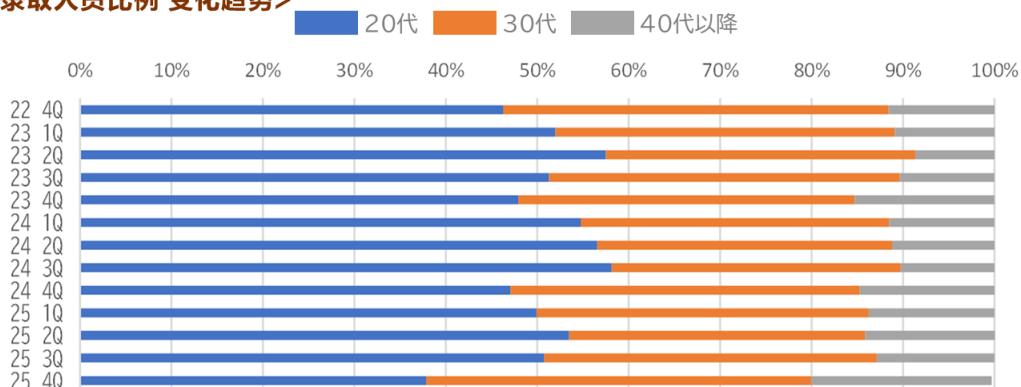


<录取人员从申请到最终内定所花费的天数 平均趋势>

※此前在第 16 期至第 19 期社外报中刊登的 2024 年第一季度至 2025 年第一季度的数据存在错误，在此致歉并进行更正。



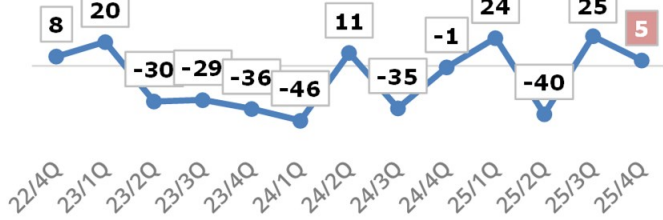
<按年龄分组的录取人员比例 变化趋势>





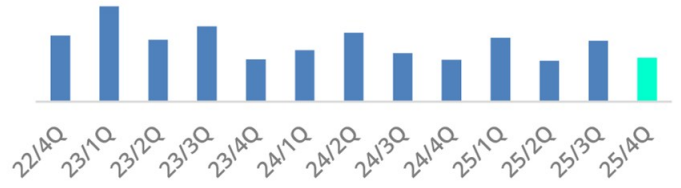
汽车/汽车零部件

〈去年同期相比增长率变化〉

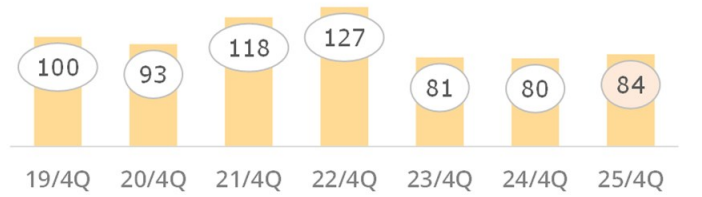


※单位=%

〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉

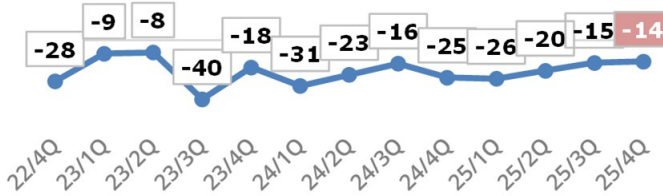


※19年4Q招聘数=100



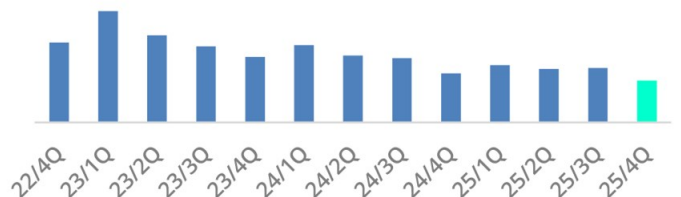
电机/电子

〈去年同期相比增长率变化〉

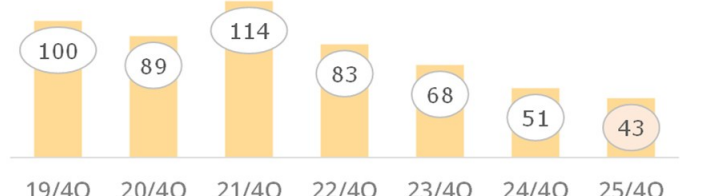


※单位=%

〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉

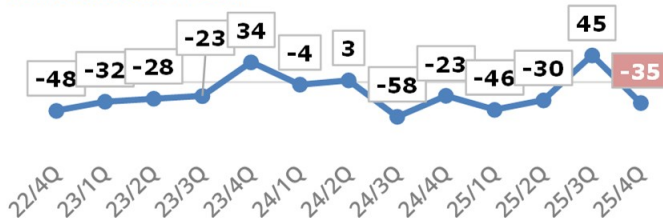


※19年4Q招聘数=100



金属

〈去年同期相比增长率变化〉

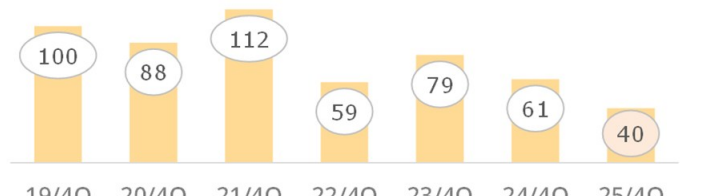


※单位=%

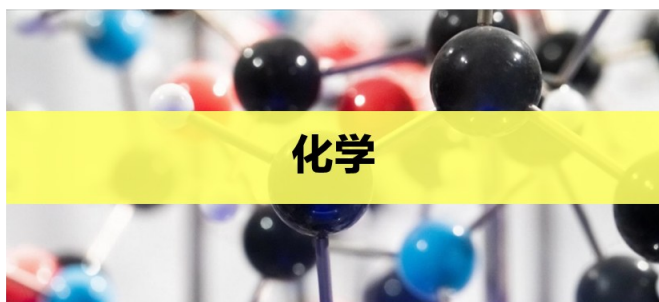
〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉

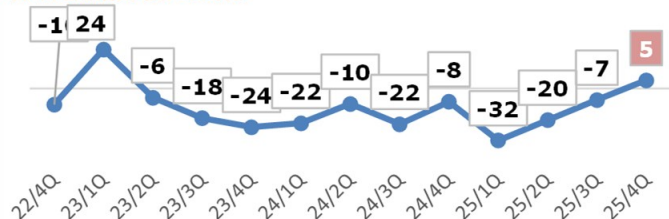


※19年4Q招聘数=100



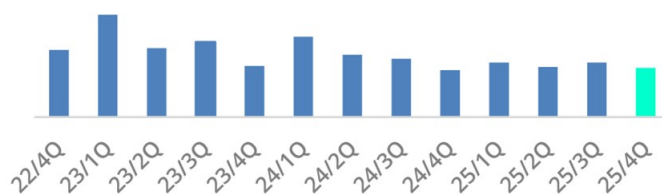
化学

〈去年同期相比增长率变化〉

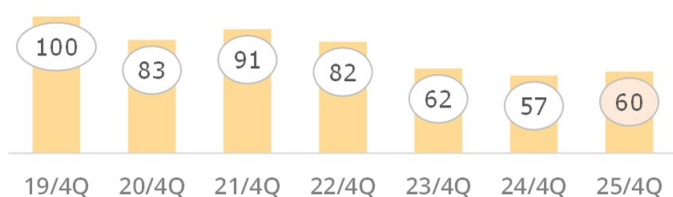


※单位=%

〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉

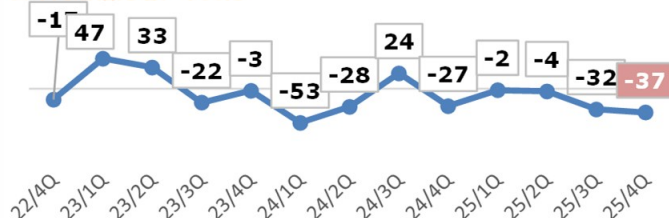


※19年4Q招聘数=100



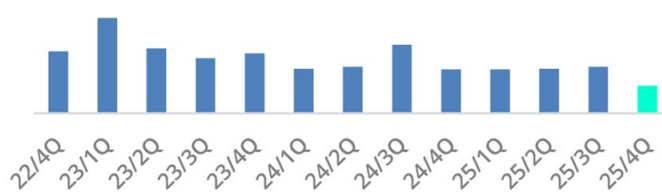
医药/医疗器械

〈去年同期相比增长率变化〉

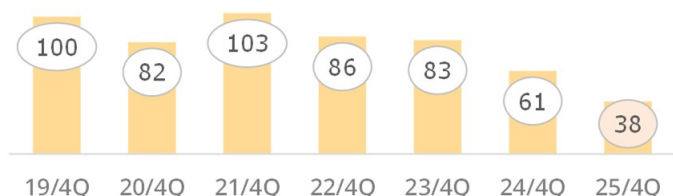


※单位=%

〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉

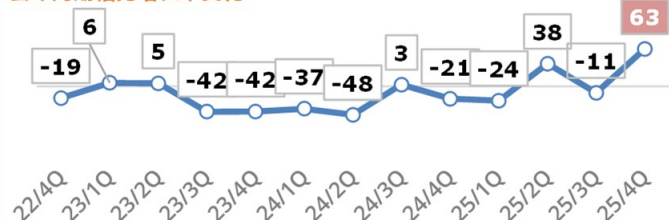


※19年4Q招聘数=100



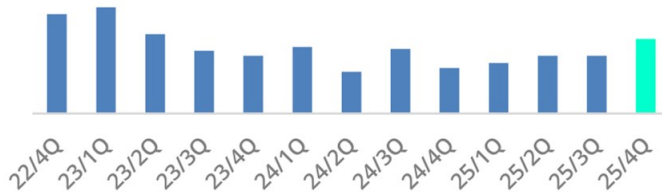
IT/通信

〈去年同期相比增长率变化〉

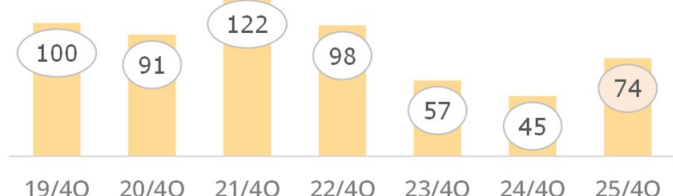


※单位=%

〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉



※19年4Q招聘数=100



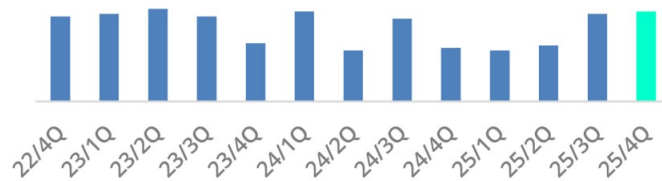
金融

〈去年同期相比增长率变化〉

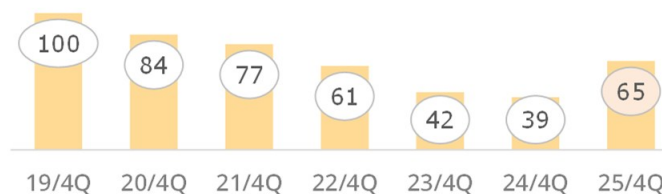


※単位=%

〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉

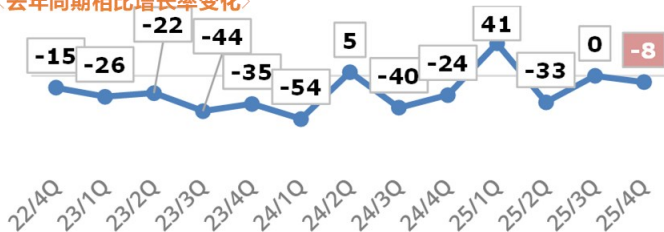


※19年4Q招聘数=100



物流

〈去年同期相比增长率变化〉

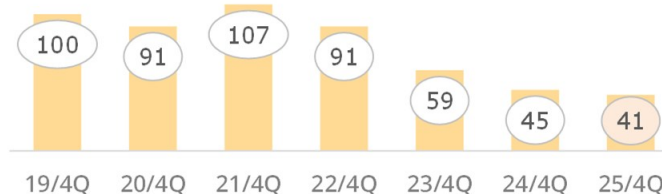


※単位=%

〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉



※19年4Q招聘数=100



其他服务

〈去年同期相比增长率变化〉

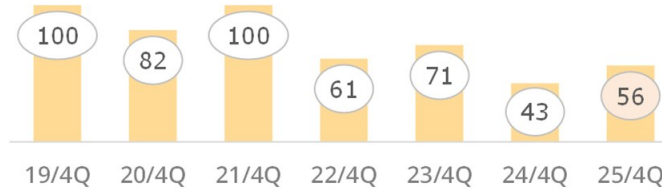


※単位=%

〈季度招聘数量的变化趋势〉



〈新冠前后对比〉



※19年4Q招聘数=100



HR REPORT

2025年 第4 四半期

在第四季度，我将为您介绍从智库和行政机构发布的人力资源相关报告。所有这些报告都可以免费查阅。



次の10年 雇用の未来を描く

【発表元】 リクルートワークス研究所
【言語】 日本語

由Recruit集团旗下Works研究所发行的机构杂志《Works》。本期专题指出，随着生成式AI的普及，“等待指示、以固定业务为主”的白领阶层面临被淘汰的风险。同时建议企业不应仅仅着眼于削减成本，而应通过引入岗位型人事制度、利用数字化转型推动业务重组，重新明确每位员工的角色与价值。

キーワード

余剰ホワイトカラー

現場回帰

価値創出型人材



AI時代の知的労働は「脳」から「身体」へ

【発表元】 第一生命経済研究所
【言語】 日本語

キーワード

身体性回帰

数理×社会性

編集者



中国中层管理者领导力 数据洞察白皮书

【発表元】 智鼎优源
【言語】 中国語

キーワード

中間管理職

人を動かす力

マネジメント



当前五大人力资源趋势及 HR 行动指南

【発表元】 SAP
【言語】 中国語

キーワード

AI実装

エンゲージメント

DEI&B



アトラクト (応募者の惹きつけ) における面接官の重要性

【発表元】 リクルートマネジメントソリューションズ
【言語】 日本語

キーワード

面接官

アトラクトスキル

傾聴・共感

採用CX

華東地区

Huadong

2025年第四季度，华东地区的新增招聘职位数量与去年同期持平。其增长率在连续十个季度同比下降后，首次摆脱负增长。

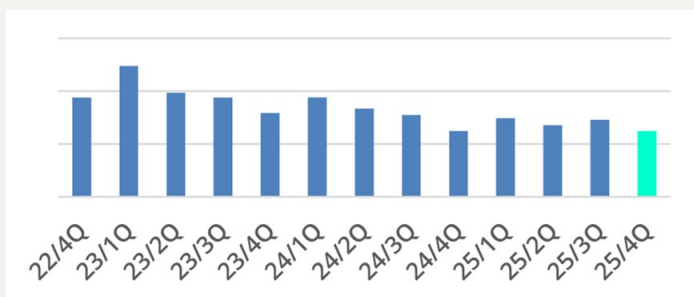
从地区来看，上海的招聘数量保持稳定，而江苏省和浙江省的招聘数量则持续下降，这反映了制造业面临的困境。

按职位类别来看，白领职位的需求（如行政、

企划等）持续走低，其原因可能与AI在实际业务中的应用推进有关。

初级职位的占比减少也是一个值得关注的现象。其背后原因在于，日企更倾向于招聘能立即上手的经验丰富人才，而抑制了需要花费时间培养的应届生和初级人才的招聘。此外，或许也可以指出，AI正逐步替代部分初级岗位的工作内容。

▼ 華東地区の求人数量推移



华东地区负责人
刘陶



華南地区

Huanan

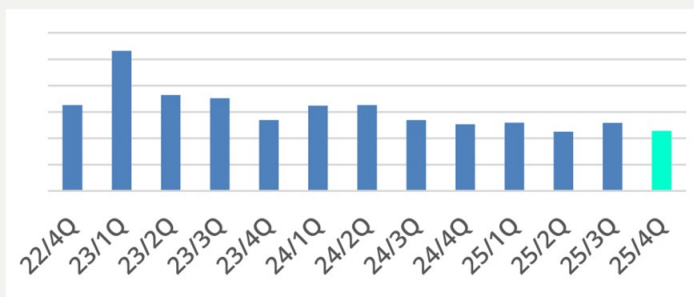
华南地区的新增招聘职位数量较去年同期减少约一成。作为第四季度，创下了历史最低的招聘数量。其原因难以归结为单一因素，但可以认为，当前的经济景气状况、未来经济前景的不确定性、日系新车销售的困境等多重因素，共同导致了日企招聘态度的日趋谨慎。

2025年全年的招聘数量较去年同期减少了

17%。虽然期盼2026年将成为触底之年，但严峻的环境似乎仍将持续。

在求职者方面，第四季度的新增注册人数略有减少。虽然求职者的动向也绝对称不上活跃，但仍有部分目前在职的求职者在领取年终奖后有考虑跳槽的动向。建议那些招聘计划已经确定的企业，不妨在春节后市场进入旺季之前，提前开始与潜在人才进行接触。

▼ 華南地区の求人数量推移



华南地区负责人
田荣幸



华北地区

Huabei

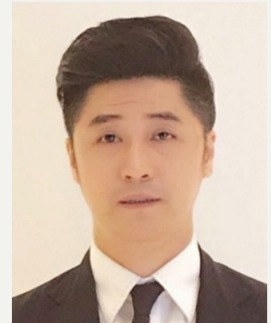
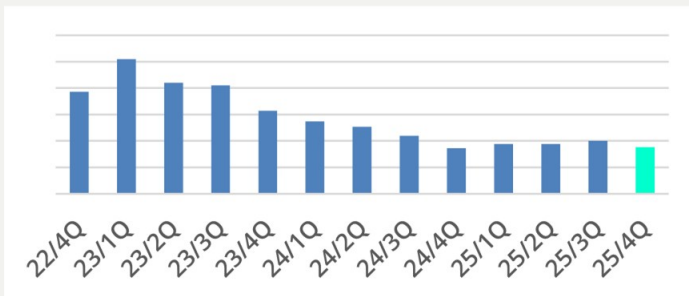
华北地区2025年第四季度招聘职位数量较去年同期略有增长。这是时隔十三个季度首次实现增长。

北京的招聘职位数量因电子电气领域以及医药医疗器械领域的招聘态势稳健而较去年同期有所增加，但天津则较去年同期减少。天津作为汽车及零部件制造业的集聚地，受到新能源汽车市场

扩大的重大影响，多数企业力求维持现状，部分企业则正在推进生产规模缩减或人员调整。整体招聘市场持续低迷。

预计2026年，针对AI、自动驾驶、大数据分析等高度专业化职位的需求将持续扩大，推测未来围绕优秀人才的争夺将愈发激烈。

华北地区の求人数量推移



华北地区负责人
薛强

日本人求职者

Japanese Jobseekers

第四季度，日本籍人才招聘市场呈现平稳态势。与去年同期相比，招聘职位数量基本持平。

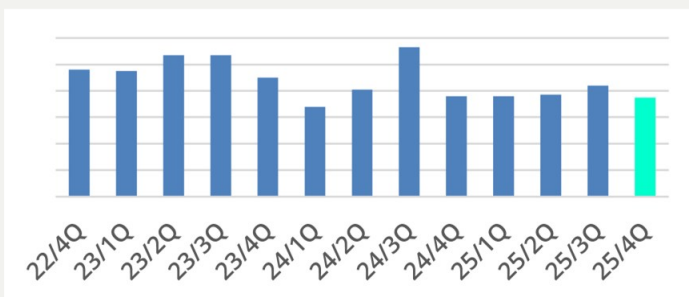
招聘要求呈现明显的专业化和即战力导向。强烈要求拥有同行业实务经验、能立即贡献价值的人才，一定程度的中文能力几乎已成为必备条件。可以说，整体的招聘门槛有所提高。

从人才端来看，受日元贬值和物价上涨带来的

生活压力影响，对海外就职的关注度有所提升，但地缘政治的不确定性导致部分求职者产生犹豫，尤其当工作地点是中国时，决策周期显著拉长的案例较为突出。

由于招聘企业和求职者双方均持审慎态度，招聘进程变得拖沓，从应聘职位到获得录用的整体周期正在延长。

日本人募集求人の求人数量推移



ジャパンデスク负责人
陈惠芬

第18期

《十五五规划建议》解读

科技引领、供需协同，高质量发展再升级

《十五五规划建议》中，五年规划的指导方针为：坚持稳中求进工作总基调，坚持以经济建设为中心，以推动高质量发展为主题，以改革创新为根本动力，以满足人民日益增长的美好生活需要为根本目的，以全面从严治政党为根本保障，推动经济实现质的有效提升和量的合理增长。

相比《十四五规划建议》，《十五五规划建议》延续了稳中求进总基调和高质量发展主题，再次强调以经济建设为中心，删减了“以深化供给侧结构性改革为主线”的表述，

内容中仍提到“统筹扩大内需和深化供给侧结构性改革”。这表明，中国应对通缩困境的策略并非仅专注于供给侧改革，而是通过需求与供给双向驱动来实现再通胀（尽管这一过程可能较为缓慢）。

未来五年，中国经济社会发展的主要目标包括7大领域，分别是高质量发展、科技自立自强、全面深化改革、社会文明提升、人民生活品质提高、美丽中国建设与国家安全屏障巩固。

科技自立，开放民生并重

最重要的变化是科技自立自强被明确为独立目标板块，显示科技创新已从重要支撑提升为核心战略动力，在经济韧性、产业升级和国家长期竞争力塑造中承担关键作用。总体而言，十五五规划在保持战略连贯性的同时，更突出创新驱动、质量提升与可持续发展，体现经济迈向现代化和高水平自立自强阶段的趋势。

另一个明显变化是对外开放和民生保障主题的排序前移。对外开放进入前五，显示在复杂外部环境下继续扩大制度型开放、提升开放层

(图表1) 十五五发展目标延续十四五主题方向，但目标要求显著提升，科技自立自强成为新增目标

十五五期间中国经济社会发展的主要目标及与十四五期间的对比		
十四五	十五五	变化解读
1 经济发展取得新成效	1 高质量发展取得显著成效	从“发展增量”转向“发展质量”
	2 科技自立自强水平大幅提高	新增科技战略目标，突出自主创新
2 改革开放迈出新步伐	3 进一步全面深化改革取得新突破	改革广度深化，制度型开放更突出
3 社会文明程度得到新提高	4 社会文明程度明显提升	文明建设目标提升，文化自信更强调
4 生态文明建设实现新进步	5 人民生活品质不断提高	从保障民生向提升品质迈进
5 民生福祉达到新水平	6 美丽中国建设取得新的重大进展	生态目标升级，更强调系统性建设
6 国家治理效能得到新提升	7 国家安全屏障更加巩固	新增安全导向，强化风险防范与韧性

次与安全水平的重要性，强调以高水平开放塑造国际合作竞争新优势。民生保障主题同样提前，表明共同富裕和生活质量提升的战略地位进一步强化，政策重心从基本保障向公共服务质量、收入分配改善等方面延展。这些调整意味着未来五年将进一步推进高质量开放与高水平民生建设。

**十五五规划三大任务升级：
从“发展”到“建设”的战略深化**

十五五期间，规划继续将产业发展、科技创新、国内市场列为前三大重点任务，但表述有所调整。整体来看，任务表述是对十四五的升级和延伸。产业发展方面，从十四五的“加快发展现代产业体系”升级为十五五的“建设现代化产业体系”，由“发展”转向“建设”；从“推动经济体系优化升级”转为“巩固壮大实体经济根基”，体现了以先进制造业为骨干建设现代化产业体系的定位。科技创新方面，从“坚持创

新”和“塑造发展”升级为“加快高水平科技自立自强”和“引领发展新质生产力”。十五五的任务体现了十四五的发展成果，并在此基础上进一步强化科技自主权，避免“卡脖子”产业制约中国科技产业发展，同时突出科技创新与产业融合的重要性。国内市场方面，从“形成”强大国内市场转变为“建设”强大国内市场，即在十四五形成的基础上进一步建设。主题表述保持一致，但任务要求有所提高。

(图表2) 《十五五规划建议》部署了12条战略任务，其中，产业发展、对外开放、民生保障主题排序更靠前

《十五五规划建议》中12条战略任务核心与十四五的对比		
十五五任务主题	十五五任务核心	十四五任务核心
① 产业发展	• 建设现代化产业体系，巩固壮大实体经济根基	• 加快发展现代产业体系，推动经济体系优化升级
② 科技创新	• 加快高水平科技自立自强，引领发展新质生产力	• 坚持创新驱动发展，全面塑造发展新优势
③ 国内市场	• 建设强大国内市场，加快构建新发展格局	• 形成强大国内市场，构建新发展格局
④ 经济体制	• 加快构建高水平社会主义市场经济体制，增强高质量发展动力	• 全面深化改革，构建高水平社会主义市场经济体制
⑤ 对外开放	• 扩大高水平对外开放，开创合作共赢新局面	• 实行高水平对外开放，开拓合作共赢新局面
⑥ 乡村振兴	• 加快农业农村现代化，扎实推进乡村全面振兴	• 优先发展农业农村，全面推进乡村振兴
⑦ 区域发展	• 优化区域经济布局，促进区域协调发展	• 优化国土空间布局，推进区域协调发展和新型城镇化
⑧ 文化建设	• 激发全民族文化创新创造活力，繁荣发展社会主义文化	• 繁荣发展文化事业和文化产业，提高国家文化软实力
⑨ 民生保障	• 加大保障和改善民生力度，扎实推进共同富裕	• 改善人民生活品质，提高社会建设水平
⑩ 绿色发展	• 加快经济社会发展全面绿色转型，建设美丽中国	• 推动绿色发展，促进人与自然和谐共生
⑪ 安全发展	• 推进国家安全体系和能力现代化，建设更高水平平安中国	• 统筹发展和安全，建设更高水平的平安中国
⑫ 国防建设	• 如期实现建军一百年奋斗目标，高质量推进国防和军队现代化	• 加快国防和军队现代化，实现富国和强军相统一



中国经济展望 2026

CEO 展望、宏观趋势变化与产业机遇

📅 2026年2月4日, 14:00-15:00

📍 在线研讨会 | 中文



报名本次研讨会



思必达微信公众号



曾远 (Yuan Zeng)
高级经济学家
KPMG经济研究院



蔡伟 (Gary Cai)
院长
KPMG经济研究院

研讨会举办通知

本次「中国经济展望 2026」宏观经济研讨会，将从中国 CEO 的真实战略选择与宏观经济结构性趋势两个维度出发，系统解析 2026 年及中期中国经济的核心变量与确定性方向，为投资机构与企业决策层提供具有前瞻性且可落地的决策参考。请通过图片中的二维码进行报名。

連載

変化する時代の

人材づくり

— 今回のテーマ —

高潜人才培养实践

AKMT
Management Consulting



お問い合わせ

明楽 (Ming Le)
※日本語可

上海晶之道企业管理咨询咨询有限公司

Tel 150-0181-8203

Mail mingle@akmt-mc.com

在数字化转型加速的中国市场，日企要构建竞争优势，培养作为下一代领导者源泉的“高潜力人才”已成为当务之急。

那么，如何将日企“长期培养”的优势与中国市场所需的“速度”相融合？本文将探讨这一问题的实践路径。

什么是高潜人才？

高潜人才通常具备以下三个要素：

潜力：能够胜任更高职位或更复杂角色的可能性及学习适应能力。

职业抱负：主动规划自身职业发展并追求成长的意愿。

敬业度：认同组织价值观并持续深入参与的稳定态度。

如果结合日本独特的“心·体·技”视角，就能形成更具体的人

才画像：

心：对组织的归属感、责任感、面对困难的决心。

体：快速的决策力、可靠的执行力、逆境中的复原力。

技：专业知识、问题解决技能、实践应用能力。

即，真正的高潜人才不仅业务能力强，更能融入企业文化，不畏困难，主动思考、快速行动，并拥有持续成长的意愿。

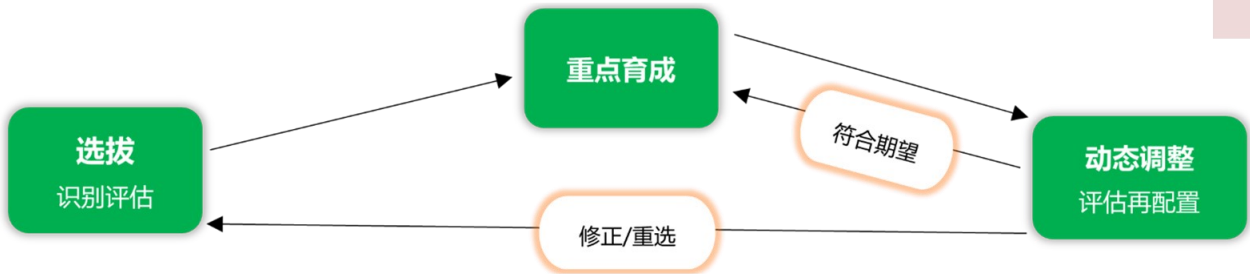
如何培养高潜人才？

有效培养需要采用如图所示的循环式方法：以精准的“识别（选拔）”为起点，通过实践进行培养，定期评估成果，并根据需要灵活调整对人才的期望与岗位安排。关键在于持续推动这个循环。

具体实践要点如下：



(图表) 高潜力人才培养的循环式方法



1) 设计挑战性任务

高潜人才的成长最有效的方式是接受比现有能力高出20-30%的挑战性任务。

这类任务不应是日常工作的延伸，而是“跳一跳够得着”的拓展性任务，以激发其真正潜能。有效任务包括跨部门项目、新业务开拓、影子学习（跟随高层学习决策与行动）等，关键在于这些任务必须与代表公司战略方向的“核心战役”相关联。

华为的“战略预备队”便是通过选拔优秀人才，结合培训与实战（投入困难市场或项目）进行锻造的知名范例。

2) 双导师制

为全面支持高潜力人才成长，采用多角度指导的双导师制度非常有效。

文化导师：由深谙日企文化与价值观的中坚或资深员工担任，协助传承组织隐性知识、长期视

角，并培养“当事人意识”。

业务导师：通常由直属上司或经验丰富的管理者负责，通过具体业务判断、项目推进实务及资源支持，提升其实践能力。这种同步提升文化适应力与业务能力的机制，可参考微软的“经理+职业顾问”等制度。

3) 高频反馈与持续改进

在秉持日企PDCA精神的基础上，需要结合中国市场速度建立反馈机制。在提高反馈频率（如周度、月度）的同时，以日式细腻的传达方式明确澄清改善点。

这里的关键在于将反馈定位为成长过程中的“轨道修正”机会，而非事后评价，从而促进持续学习，切实支持人才自主成长。

支撑可持续培养的组织土壤

为使各项措施落地，必须有相应的组织机制作为支撑：

强化直线经理的培养责任：

人才培养不应仅是人力资源部门的项目，而应成为各部门直线经理的重要职责。将培养成效纳入KPI与晋升条件，有助于在业务一线形成日常化培养的组织文化。

建立“能上能下”的灵活评估机制：

高潜力人才名单并非“终身保险”，需要定期复盘。对于成长未达预期者需调整出列，同时及时吸纳新涌现的潜力人才，保持名单的活力与流动性。

要在激荡的中国市场实现持续成长，融合日式“长期视角”与中式“速度感”的人才培养模式不可或缺。

我们相信，通过构建选拔与育成的循环体系，并持续推进贴合业务场景的实践，才能真正培育出下一代领导者，为企业与人才共同开拓未来奠定坚实基础。

採用テクニカルサポート

優秀な人材を逃さないために。採用テクニカルサポートでは、採用プロセスで見落とされがちなポイントを取りあげ、皆さんの採用活動の改善を目指します。

第3回

人才中介公司情不自禁

想要向求职者展示的求人票制作法 —3—

工作方法的理解程度是胜负关键

这次，我们的主要内容是与求人票的主要部分“工作内容”有关。工作内容写得好的话，不仅能刺激求职者“想挑战一下”的积极性，还能增加符合企业意向的经验和技能的求职者的应聘（精度高的应聘）。胜负的分水岭是求职者看了求人票后，能否明确地想象“如果进了这个公司，会怎样工作”。

▼ 记载例①（EHS管理的工作内容。以实际案例为原型）

△ 有改进余地

- 完善社内体系。
- 负责社内监督、指导。
- 确保各项安全环保问题及时对应。
- 正确汇报各类相关政策信息。
- 组织定期教育训练。

※将想要委托的业务一一列出，注意不要遗漏。

※最后，不要忘·加上“上司交办的其他任·”。

◎ GOOD

- 及时发现安全隐患并进行排除改善；对工厂进行安全检查并公布检查结果、落实各项安全措施及装置
- 根据国家、公司的要求作成，修改安全制度，并负责实施
- 应对相关政府、机构的审核工作
- 社内员工安全教育，安全活动的企划和实施
- 管理好安全/环境器材和设备，定期进行维护保养，确保器材、设施设备的正常运转和使用
- 参与制定、执行公司年度EHS管理目标
- **上级交办其他任务**

要力争达到即使是**没有做过那项工作的人，看了求人票也能够清晰地想象出工作方法的水平**为目标。

如果在工作内容中追加了“上司交办的其他业务”的话，就可以避免入职后经常会发生的“招聘表上写的和实际工作内容不一样→试用期内离职”这类纠纷，所以请不要忘记记载上去。

如果能够加上一**天（或者一个月）的业务日程、业务事例和实际成果，同事（担当同类型业务的其他员工）的点评等附加信息**，那么求职者就更容易对工作方法进行想象。如果能够做到这一步的话，贵司的求人票就将具备非常大的吸引力了。

▼ 记载例② 附加信息的案例

—业务日程—

【某一天的日程】9：00／出勤 在公司内进行商谈的准备，电话联系
 12：00／午餐
 13：00／企业拜访（访问数家自己担当的客户）
 16：00／在咖啡厅稍事休息的同时准备资料
 17：00／企业拜访（向已签约客户进行提案），直接回家
 18：30／到家

—业务事例和实际成果—

【项目实际案例】

■面向某企业的基础设施构建

【环境】Windows Server、UNIX/Linux（RH、Cent OS、Ubuntu）、kubernetes
 【担当业务】服务器构建、应用设计

■某企业的物流网点网络构建

【环境】Windows10、Cisco机器、Outlook、Microsoft Teams、iPhoneX
 【担当业务】PM业务（年度约15个网点的构建）

■面向某企业的国际网络设计·构建

【环境】Cisco、Windows10、Office製品、Salesforce
 【担当业务】PM业务（调整、进度管理）、SE业务（基本设计、详细设计）

■面向企业的网络设计构建

【环境】Network机器（Catalyst·Nexus系列）、防火墙设备、频带控制设备
 【担当业务】提案～维护阶段的PM业务（程序讨论、报价制作、现场作业、验证准备、故障应对、调查）

—同事点评—

◎前辈寄语

「是只要努力，就能掌握技术的工作！」

「是尊重年轻人意见的公司」

「请积极提出你的意见也有很多员工从不同的职业转行过来并且非常活跃！」



AI X HR

- CASE 7 -

由AI的“包装”而引发的
招聘质量危机

在过去一年中，AI为招聘业务效率带来了飞跃性进步。从招聘启事的撰写到申请材料的筛选，再到AI面试，所有流程都得到了优化，为招聘人员减轻了工作负担并提升了候选人体验。

然而，在这背后，也浮现出动摇招聘根本的深刻问题。那就是由AI引发的、普遍存在的“能力伪装”以及随之而来的“逆向选择”问题。

一项最新研究引发了广泛讨论。该研究指出，关于那些利用AI工具来创建和优化申请材料及面试答案的候选人，观察到了一种“逆向选择”现象，即“低绩效层候选人的录用概率提升了约20%”，而“高绩效层候选人的录用概率则下降了约20%”。

本应在筛选中被淘汰的候选人借助AI之力通过了选拔，另一方面，有能力却不擅长自我表达的候选人却未能被录用——面对这种情况，我们应如何应对？



传统招聘流程的脆弱性

诸如“在面试中展现出堪称完美回答的候选人，实际入职后三个月内零成果、对项目零贡献，甚至成为团队的拖累”，以及“持有由AI精心制作简历的候选人，在实际工作中被发现连基本技能都欠缺，最终导致提前离职”等案例，这些都表明，在AI所生成的表面能力与在实际工作中展现出的真实能力之间，已经出现了严重的脱节。

同时，这个问题也反映出，在传统的招聘流程中，我们过度依赖了诸如简历、学历、短期面试中的应答表现等指标。如今，AI以低成本为所有人提供了突破此类指标的模仿/优化手段，其结果是传统招聘流程可以被认为在短时间内变得极为脆弱。

从这个意义上讲，问题的根源或许并非AI本身，而是传统招聘流程本就存在的结构性缺陷。

聚焦无法伪装的信息

我们现在亟需从根本上，对已被AI揭示出矛盾的、传统的招聘流程进行重建。未来的招聘，必须将焦点转向那些AI难以轻易伪装的一手信息，也就是候选人实

际做过的事情以及其现场能够发挥的能力。

具体而言，以下评估方法将会是有效的：

- ① **实践性任务/工作课题**：让候选人解决接近实际业务的课题，评估其过程和成果。
- ② **情境模拟**：再现职场中可能出现的困难情境，测试其应对能力。
- ③ **团队协作测试**：让候选人与其他候选人或员工进行短时间的团队协作，观察其沟通能力和协作性。
- ④ **线下面试的回归**：设立重视非语言沟通及现场思维过程的、非虚拟的对话场合。
- ⑤ **统一评估标准与多人交叉验证**：通过统一评估标准，并由多位评估者共同进行判断，以减少偏见。

AI时代至关重要的人为判断力

由AI引发的当前这场“招聘危机”，正迫使我们从根本上重新审视：所谓“甄别人才本质价值”究竟意味着什么？

答案并不在算法之中。恰恰因为身处AI时代，那些致力于真诚评估人才能力的“人为判断力”才更应该被重新重视。

以下的中文文章是由日文原文进行AI翻译后得到的。

您可以通过以下链接查看原文：<https://www.rgf-hragent.asia/china/news-china-05853>

見ておくといい… かもしれない動画

2025.10~2025.12

试着找了下对大家的工作、技能提升肯定能带来帮助。。。吧^_^，也可能毫无帮助的教学视频，大家如有时间及兴趣的，不妨看一下？

题名 HR各模块工作核心重点

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1DZB5BWEdf/>

发表元 UPHR



题名 企业计算工资必知的6个关键问题
企业调岗、待岗、轮岗实操注意事项

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1o1qhBkE8B/>

发表元 法律名家讲堂



题名 AI+课程开发与内训师队伍建设 1-9

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1QSiubqEJ4/>

发表元 易迪思



题名 职场纠纷解码：专业HR的劳动争议调解

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1wx1gBLEbv/>

发表元 清晖在线学堂Kimi老师



题名 展望人工智能与未来职场：
人力资源引领技能变革

URL <https://www.bilibili.com/video/BV1Em4yzVE2p/>

发表元 SHL人才管理



PICKUP

HR News

我们挑选了第四季度中国媒体报导的与人力资源相关的热门文章，重点关注人力资源媒体。

发表日	タイトル	发表元
10月17日	别等人走了才想起交接：成熟企业的“离职”管理，其实每天都在发生	前程无忧
10月20日	背调到底怎么做？高情商HR都在用的破局三板斧	前程无忧
11月1日	辞职信写明“30天后走”，公司第8天就让走人，违法吗？高院判了！	猎聘
11月3日	“数字员工”让制造业更具“创新力”	江苏工人报
11月4日	从JD到Offer，好公司都这样宣传价值观	前程无忧
11月5日	1分钟看懂《劳动争议司法解释二》21条新规重点	猎聘
11月7日	【说案】离职员工不移交工作微信账号，侵权！	工人日报
11月8日	AI浪潮催生职场保卫战	中国经济网
11月14日	“AI数字员工”上岗，带来哪些变化？	人民日报海外版
11月14日	如何成为高价值的HR？	猎聘
11月17日	北京发布人力资源市场薪酬数据报告	工人日报
11月18日	补充商业保险或将激发9成员工积极性	央广网
11月26日	领导越聪明，越难带团队？知识诅咒正在反噬专业人士	前程无忧
11月28日	调查显示新生代员工对“工作与生活的平衡”关注度随工作年限升高	工人日报
11月28日	企业最贵的成本，不是人	前程无忧
12月1日	当60后遇到00后：企业内部代际融合的破解之道	前程无忧
12月4日	这部新规聚焦老年职场规范化 为银发劳动者保驾护航	浙江日报
12月5日	企业倒查半年考勤辞退员工合理吗？	工人日报
12月6日	2025年12月1日起，生育津贴执行新规！	猎聘
12月13日	报告显示招聘市场逐渐回暖，AI岗位量爆发式增长	工人日报
12月17日	2026年，HR最危险的5个信号	猎聘
12月19日	AI重塑雇佣关系形态，《2025雇佣关系趋势报告》揭示职场新趋势	中国网
12月20日	2026年1月1日起，经济补偿标准变了	猎聘
12月22日	最高法发布典型案例倡导职场文明 用人单位发出录用通知后反悔被判违约	工人日报
12月22日	AI素养，大企业招聘重要标准	解放日报
12月23日	调查：8成职场人会因内卷跳槽，8%企业已试点“强制下班”	第一财经

上海艾杰飞人才管理咨询有限公司

RGF Talent Solutions China Co.,Ltd.

RGF HR Agent

<https://www.rgf-hragent.asia/>

<https://www.rgf-hragent.com.cn/>

上海	住所	上海市黄浦区淮海中路98号金鐘広場17楼1701AB室
	電話	(+86) 21-5331-8000
北京	住所	北京市朝阳区向軍南里二巷甲5号雨霖大厦12層1208室
	電話	(+86) 10-8591-7900
深圳	住所	深圳市羅湖区紅宝路139号蔡屋圍金龍大厦905室
	電話	(+86) 755-8237-5208
広州	住所	広州市天河区林和西路161号中泰国际広場A1306
	電話	(+86) 20-8527-4585

关于本刊的疑问或招聘相关咨询，请联系以下对应窗口

<中文服务窗口> 袁 yuanyongli@rgf-hragent.com.cn

17521751774
(微信同号)

<日文服务窗口> 丰原 toyohara.momoe@rgf-hragent.com.cn

13636500355
(微信同号)

発行年月/2026年1月

発行/ RGF Talent Solutions China Co., Ltd.

上海市黄浦区淮海中路98号金鐘広場17楼1701AB室

TEL. (+86) 21 5331 8000

本誌掲載の写真・図・文の無断転載・複製を禁止します。