

数智时代下 HRM 团队的胜任力感知提升——与 AI 为伴

邱子坤 阿叶尔克·努尔塔依 森达尔·达里别克

南京农业大学公共管理学院, 南京 210095

摘要:截至 2024 年, 数字智能的浪潮早已波及人类社会的方方面面。中国人力资源行业也正处于快速发展阶段, 人力、人才的重要性将不断凸显, 人力资源部门不仅作为企业的辅助部门, 而且日益成为一家现代企业的核心竞争力之一。两者的结合, 不仅是人力资源行业未来最重要的发展之一, 也是中国人力资源行业再次上路的好时机。在数字智能领域, 我们尤其发现对人力资源自身管理和能力的研究较少, 尤其缺乏实际案例的论证和分析。因此, 本文试图从宏观层面梳理当下人力资源管理团队的能力认知, 并总结出相对普遍的发展预期, 以方便日后对该领域进行更细致的研究。

关键词:HRM 团队; 数智时代; 胜任力; AI

DOI: 10.63887/fss.2025.1.3.25

1 引言

20 世纪 40 年代中期计算机的问世标志着人类第一次数字化革命的开始, 1999 年“互联网”一词的正式提出, 标志着人类社会正式进入智能化时代。如今, 数字化智能化趋势已经深入人类社会, 特别是在后疫情时代, 生产、组织、交换、消费等诸多生活和行业场景的数字化智能化越来越深入人心。国家统计局发布的数据显示, 2023 年, 我国数字经济规模达到 53.9 万亿元, 数字经济占 GDP 的比重为 42.8%。但同时也带来了新的挑战, 如替代大量基层劳动者、加深社会鸿沟等(孙忠娟, 冯佳林, 王赐之, 2023)^[1]。

埃森哲中国发布的《2024 企业数字化转型指数报告》显示, 中国企业基本意识到了这一趋势, 大体认为数字化智能化的外部趋势是前所未有的变化, 但在应对外部挑战和业务转型方面准备不足。由于智能产业的快速发展, 大多数企业无法正确认识这一趋势, 真正实现与智能化的和谐共生, 其中, 工伤事故的数量

和比例自 2016 年以来在全球范围内逐年上升, 仅到 2021 年一年就有 74.5 万人; 而自 2014 年起, 全球企业裁员潮就已开始, 到 2023 年, 全球科技企业在短短 3 个月内就将裁员 11 万人, 这是一个急剧扩大的矛盾。造成这些矛盾的原因包括: 市场充满无谓竞争, 员工能力被严重压制, 同质化现象严重。企业尤其是高科技企业需要通过智能优化快速提升员工能力, 以确保企业的长期成功。而在现有研究中, 对这一问题的研究较少, 大多仅以理论分析形式进行, 尤其缺少对提高员工胜任力关键部门之一——人力资源部门本身胜任力感知提高的研究, 而他们也正处在和智能化“相爱相杀”的水深火热中。

2 文献综述与研究特点

数字智能主要指“ABCD”技术, 主要包括人工智能、区块链、云计算、移动互联网、物联网等, 往往应用于公司层面。相关数字公司分析表明, 拥有类似特质的公司特点十分鲜明, 且至少在以下三个方面呈现并拓展了数字化

的特点：

数字孪生。通过物理模型、运行历史等信息，在虚拟空间中构建物质实体的动态数字化映射，体现了数字化技术的一大特点（Adner et al., 2019）^[2]。数字数据，特别是行为数据，使得算法（遗传计算、模拟退火等）相较以往而言更加重要。摒弃预设人工干预范式（包括经典描述性统计、假设检验模型及蒙特卡洛模拟等传统路径），转由自主决策算法实现数据建模与解析的能力迭代，构成了历次技术革新的共性表征。例如，基于网络的访谈和人工智能访谈，近年来在调查中越来越受欢迎。

第二，无限收敛性。数字技术的基本特性是算法或模型在无限迭代、无限数据输入或无限维度空间中，能否趋向于稳定状态或最优解的性质。（Yoo et al., 2012）^[3]。这一特点让机器可以将数不尽的信息流进行数字驱动，这些技术汇聚了以往不同的用户体验。通过微博和抖音等平台，数字驱动将无数用户体验、用户偏好汇聚在同一个信息终端进行处理。区别于过往需要数百台设备才能完成的工作，能更好更快地为用户提供数字反馈。因此，数字行业使得显示与虚拟的便捷、各行业之间的壁垒愈加模糊，目前正处于热门的虚拟团队技术、云会议等行为正式人力资源行业在这一过程中的缩影。

第三，自我迭代性。数字化的一个特点是，它带来了一种自发的技术变革，而这种变革是由大量可变的、不协调的受众群体推动的（Zittrain, 2006）^[4]。因为数字技术具有孪生和无限收敛的特性，其商业模式和规模化发展的方向往往超出常规的预测，一般都是该发展技术为大众欢迎和群体使用时才能被称之为“趋势”。由于数字技术具有可重编程性，它与组织形式和功能的延迟耦合相关——新功能是在产品或工具设计和生产之后添加的。这方面的例子包括智能软件的不断迭代、新功能推出等。从这个角度看，创新和服务是“大规模”的，

不受组织传统资源和能力的限制。例如，人力资源行业采用 AIGC 后，如果在数据培训方面投入足够，就可以根据简历、绩效数据等海量员工信息，帮助从业者设计个性化的培训、激励甚至企业文化方案。数字技术的自我迭代还表现在其留下的数字印记数量空前，这些数字印记为协同式创新埋下了巨大的伏笔。

作为 AIGC 的核心技术范式，其运作机理与传统判别式人工智能模型存在本质差异。区别于后者对数据特征的判别式分类机制，AIGC 通过深度神经网络架构解析海量数据的潜在分布规律，进而数据化建模现实空间中的概率密度，最终实现与原始样本分布一致的创新性内容生成（如文本、图像、音视频等）。该过程的有效性源于其内嵌的知识表征系统——通过自我反馈学习与迁移学习策略，系统整合了人类知识体系中的显性规则（如语法逻辑）与隐性模式（如艺术风格），形成可动态更新的多模态知识图谱。这就等同于 AIGC 能衍生出类似人脑的一定程度的洞察力和推理能力，提供了一定的“人”的对比性。

从短期来看，人工智能将减少对“清洁劳动力”的需求，让人们从机械化、重复化的工作中脱离出来；从长期来看，数字智能将重塑商业模式，创造新的需求和工作岗位，同时也对劳动力的专业素质提出更高要求。对于人力资源专业人员来说，在人工智能时代提高他们对创新能力的认识，关键在于采用更具创新性和实用性的工具，以及提高对“人”的管理的认识。

3 梳理结果

企业管理者若需通过技术革新提升人力资源团队的专业能力，可着力开发数字化招聘管理平台。该平台能够整合应聘者的多维度信息，为人才选拔提供数据支撑。具体而言，人力资源部门应结合企业发展战略与岗位素质要求，制定标准化的人才甄选方案。通过构建

结构化人才信息库，系统可对候选人的学历资质、从业经历、技术专长及过往业绩等关键指标进行量化分析。利用智能化信息处理技术，实现简历信息自动抓取、岗位匹配度计算及人才画像构建，最终形成具备参考价值的候选人排序清单。

在员工绩效管理方面，可采用模块化系统设计理念，建立数字化考核评价体系。通过设置包含工作质量、任务时效、协作能力等要素的评估指标，实时采集员工日常工作中的各类操作数据。依托这些动态数据建立绩效薪酬计算模型，可客观反映员工的价值贡献度，为岗位调整与资源配置提供决策依据。该模型同时支持薪酬体系的自动化管理，根据员工岗位性质、职级序列、教育背景、服务年限及考核结果等参数，精准核算工资、奖金及福利待遇，有效提升人力资源管理的规范性与执行效率。

此外，传统劳资关系管理的核心职能聚焦于构建多层次沟通机制与保障劳动者合法权益。在科层制组织结构中，纵向管理层级间普遍存在信息传导阻滞现象，横向部门协作亦缺乏系统交流平台，致使劳动者诉求难以及时反馈至决策层。而智能化人力资源管理系统可通过虚拟代理技术，构建起全天候、多维度的员工服务响应机制。根据市场研究公司 Forrester 的数据，72% 的人力资源决策者认为，员工体验将是未来影响企业实现关键业务目标的重点因素之一^[5]。

从“人”的角度来看，我们应始终采取以人为本的方法进行数字化智能转型。在数字化人力资源管理实践中，尽管技术工具的应用显著提升了招聘与绩效评估的客观性与效率，但仍需警惕过度依赖量化指标可能引发的决策偏差。招聘人员在非结构化情境下的观察与互动（如对候选人职业素养、文化适配度的即时感知）仍构成组织人才选拔的关键判断维度，此类主观评估要素应与数字化系统形成的互补机制，共同构成了现代人力资源管理的决策

闭环。只有人力资源部门与员工之间的互动达到一定程度，部门才能更深入地了解员工，也只有人力资源部门与员工之间达到一定程度的交流程度，才能使其更深入地了解员工，这也有助于提高部门本身的业务水平。

围绕“人”维护人的劳动。企业应充分利用市场上出现的大型、小型人工智能，将它们相互结合，以混合适应乌卡时代变化日益加剧的不同环境与业务。另外，企业还应致力打造学习型组织，培养员工接受新鲜事物和学习能力，创立完整系统的学习体系。在人力资源规划方面，企业应明确人工智能与人类的分工，调整人力资源的优先级。（杨清清，李金洋，2024）此外，企业还应注意内部管理与外部合作的关系。一方面，企业对外要与相关产业企业建立合作关系，共同学习研究人工智能技术，打造市场繁荣，实现互利共赢；另一方面，企业应要求部门立体化，各部门间加强合作意识，共同面对人工智能时代的机遇与挑战。值得注意的是人力资源经理在推动组织新变革方面发挥着核心作用。

通过以上分析可以得出，以知识为基础的专家系统存在明显缺陷，因此本文主要探讨了如何利用人工智能技术构建人力资源系统，以进一步设计和解决，并通过实例具体分析。具体包括智能决策支持系统（IDSS）、智能人力资源信息系统（IHRIS）等，以期更好优化不同人力资源决策的流程。这也是目前的技术水平下 AI 与人力资源行业新的结合点与理论焦点，同时，这种做法在数智化推广方面也拥有广阔的提升空间（王瑜，2023）。

此外，根据对 AI 的现有研究和认识，只有经过数智化转型的三个关键阶段，企业才能被视为真正达到了数智化的标准：

第一阶段是商业智能阶段（Business Intelligence BI）是指商业的数字化进程，其核心特点是信息化和数据报告。第二阶段是数据智能化阶段，包括大数据分析、数据挖掘等。

其次，数据智能阶段（Data Intelligence DI）主要以大数据处理、强大的计算能力和先进的算法作为其核心特点。在第三个发展阶段，AIGC、人与机器的互动、人类智慧的自我进化以及智能学习都是其显著特点。第四阶段是未来商业智能阶段——万物互联、万物感知、人机融合。通过对上述三个阶段的深入分析，我们可以看到中国的许多企业尚未真正达到商业智能（BI）的标准，也没有充分利用计算能力、算法和大数据来经营他们的客户（如数据智能和 DI）。在很多情况下，企业已经进入了第四阶段——数据智能化阶段，这是一个非常重要的转变时期，它将会成为未来商业竞争新的战略制高点。中国企业目前普遍处于人工智能发展的第三个发展阶段，这种转型速度是偏慢的，因为人工智能技术目前仍在不断迭代。在未来几年里，中国企业要完成由“人”到“物”再到“智”的全面数字赋能过程，而不仅仅局限于“物”的智能化改造和提升。从某个角度看，中国企业在数字化转型和升级的过程中面临的挑战比全球大部分地方都要大，因为中国的发展需要三个步骤并行、三个阶段同步前进，这对中国的企业而言无疑是一个前所未有的考验。

4 讨论与行业预期发展

从整个 AI 研究层面来看，目前学界和企业对 AI 的关注主要集中于经济或单一技术方面，缺乏对多为技术复合应用于制度性矛盾及价值观冲突问题的深层探讨（张琪,林佳怡,陈璐,2024）。

人工智能引发的价值观冲突问题也在引起学者的关注，早在 2017 年 10 月，《纽约客》杂志封面上一副机器人给予人类乞丐施舍的漫画引发了社会各界广泛讨论（谢洪明等，2019）。随着人工智能及其配套产品日益深入我们的日常生活，这一问题的严重程度在日益提高。例如长期在人工智能指导下的员工可能产生对机器的依赖与崇拜，另外，对于员工队

伍中的少数派、特殊行业工作者、残障人士等，人工智能仍无法很好识别并与他们协作，进而引起一定程度上机器对人类的“物化”乃至奴役。同时，人工智能缺乏对于员工情绪的识别能力，对于员工某些非量化的表现无法给出公允评价，这也面临着伦理问题（胡心约等，2022）。严格意义上讲，从价值观和伦理方面讨论人工智能问题，并不完全属于人力资源管理学科的研究范围，但由于它的确设计劳动者、劳动法等人力资源等根本问题，因此，值得进行跨学科探讨与研究。

另一个与制度性矛盾相关的议题，与隐私保护与隐私侵犯相关。当人工智能与相关算法技术被应用于收集和分析个体数据时，劳动者的应对方式（Bhave et al., 2020）。汤晓莹（2021）认为在算法技术应用背景下，劳动者应该从开发行为规范、数据主体赋权、劳资共治、外部监督四个方面进行法律规范维权。但是，由于法律制定的相对滞后性，在未来相当长一段时间内员工可能暂时无法通过法律渠道进行申诉。对于员工个体而言，隐私泄露与否可能对其工作行为及人际交际产生相当大的影响与塑造，二这些行为又会反过来影响组织内部的文化氛围与人际关系网塑造。

但是就积极性方面而言，近年来数字技术被广泛用于企业 CEO 个人特质的研究。例如，Malhotra 等（2018）利用机器学习的方法对季度电话会议进行分析，测量了 CEO 的外向性得分。通过整合语义分析技术与卷积神经网络（CNN）方法，研究者对新兴市场 CEO 的访谈文本、视觉影像及视频资料进行多模态分析，识别出五种差异化沟通范式。实证研究表明，CEO 的戏剧化表达特征与其企业并购行为监管强度呈负相关趋势（Choudhury et al., 2019）。这一研究也为量化考察 CEO 沟通方式和管理层的认知能力提供了新思路。通过机器学习的三步骤：文本向量化、模型训练和选择、CEO 个性预测。有学者开发了创新性工具对 CEO

五大人格特质实施测量,该方法较传统测量手段展现出显著提升的信效度水平,从而有效拓展了高阶理论的研究框架(Harrison et al., 2019)。Veiga 等学者(2000)则基于英法两国高管样本的问卷调查数据,运用人工神经网络技术解构了国家文化这一复杂构念的维度组合及其演化轨迹,研究同时揭示该方法存在黑箱问题、运算效率偏低等局限。这项研究很好的表现了它的经济和技术潜能,但分析过程的黑箱方面则代表了它对具体“人”的特质上的分析并不全面。

George 等(2016)指出,数据科学的广泛运用可能成为重塑管理学研究范式的重要契机。基于大数据及数据科学方法的管理学研究不仅能验证既有理论的准确性,提升实证研究效度,还将推动学者探索新兴研究领域,构建更微观的分析框架,进而催生创新性理论机制。在技术聚合层面,尽管云端计算、5G 通讯、区块链与人工智能的协同应用日益普及,但现有文献仍聚焦于单一技术的独立效应,未来亟需关注数字技术间的交互作用机制。同样地,Kretschmer 和 Claussen(2016)的研究揭示出,当前学术探讨多集中于特定行业的数字化转型进程,而跨产业比较研究存在显著空缺。通过对亚马逊、eBay、Skype 及 Uber 等跨界竞争者的实证分析发现,数字化引发的产业重构可能衍生非传统领域竞争,这种动态变化会导致重塑市场结构中的规模经济特征与集中度水平的改变,更会深度影响企业构建及维持竞争优势的战略路径。

AI 对人力资源管理的影响也是未来相关研究的核心之一。Tambe 等(2019)指出 AI 可以应用于目前很多人力资源行业面临的问题:HR 现象的多元复合性、有限数据规模对分析效度的制约、公平性原则与伦理法律规范之间的潜在冲突,以及组织成员对人工智能辅助决策机制产生的抵触倾向。

另外尚有诸多相关问题亟待深入研究与

解决,具体包括:人工智能算法的引入将如何重塑管理者的职权与管理范围,进而对其动机及绩效产生何种影响?在不同管理决策情境下, AI 算法的选择依据及效果表现有何差异?随着基于 AI 决策模式的日益普及,其对人际间信任及现有问责机制可能造成的影响为何?内部与外部数字能力的潜在配置方式有哪些,它们又将如何作用于组织知识的形成与发展?面对数字化流程带来的新挑战,员工应如何调整自身以适应新的技能需求?此外,随着 AI 在日常生活中的不断深入与场景应用泛化,其应用也在逐步改变价值创造与获取的顺序以及工作这一人类社会行为的本质特征。然而截至目前,几乎没有相关期刊或研究涉及这一领域,这将是未来极具前景的研究方向之一。(Phan et al., 2017)

在未来的应用研究领域,一方面要持续推动人工智能技术成果的优化与完善,另一方面,更要高度重视 AI 技术在实际应用过程中可能产生的后果以及其实际应用价值。在此基础上,积极构建全新的伦理范式,以此保障人类与 AI 能够实现和谐共生、协同发展。

综上所述,企业在对待 AI 技术时,应坚决摒弃算法霸权和唯人工智能论的错误观念。要明确认识到, AI 技术仅仅是一种决策支持的重要工具,而非企业决策的唯一依据。企业应积极探索并推动“AI + HRM”这一创新模式的发展,充分发挥 AI 技术在人力资源管理中的优势,实现企业的可持续发展和人类与技术的良性互动。

诚然,未来的应用研究不只要完善 AI 技术成果,更要着眼于应用后果,构建新的伦理范式,做到人类与 AI 和谐共生。具体来说,企业需要细化 AI 的应用环节与策略。一是要关注员工、客户、股东等利益相关方对于企业使用 AI 的心理和行为;二是要加强人力资源从业者与算法工程师、计算机科学家等专家间的合作,提高跨学科综合素质;三是鼓励员

工利用 AI 进行自我管理、自我提升。总之，企业应反对算法霸权和唯人工智能论，而是将技术作为决策支持的工具，推动“AI+HRM”新模式的发展。

之后本团队进一步研究将通过高新企业人力从业者访谈、实际调查及量化处理，运用

关键词捕捉技术，在阅读大量文献的基础上，尝试分析数智化时代下影响 HRM 团队胜任力的因子，并结合相关胜任力影响因子探究适合人力资源从业者的 AI 应用方向及趋势，以期更好解决人力资源管理者与 AI 的“相爱相杀”问题，真正让 AI 与人“为伴”。

参考文献

- [1]孙忠娟,冯佳林,王赐之. 智能化转型影响企业全要素生产率的门槛效应研究[J]. 工业技术经济, 2023, 42(09).
- [2]Adner, R., Puranam, P. and Zhu, F., 2019, “What Is Different About Digital Strategy? From Quantitative to Qualitative Change”, [J].Strategy Science, 4 (4), pp.253~261.
- [3]梁一. 数智化, 构建人力资源管理新格局[J]. 人力资源, 2024, (11): 28-30.
- [4]杨清清, 李金洋. AI 时代 HR 管理应注重人本智能[N]. 21 世纪经济报道, 2024-07-11 (010).
- [5]王瑜. 生成式人工智能重塑人力新格局[J]. 人力资源, 2023(19): 106-107.

作者简介: 邱子坤 (2004-), 男, 汉族, 南京农业大学公共管理学院本科在读学生, 联系电话: 13511906101。

阿叶尔克·努尔塔依 (2003-), 女, 哈萨克族, 南京农业大学公共管理学院本科在读学生。

森达尔·达里别克 (2003-), 女, 哈萨克族, 南京农业大学公共管理学院本科在读学生。

基金项目: 2024 年江苏省大学生创新创业训练计划课题“HR 与 AI 的‘相爱相杀’——数智化背景下人力资源管理者胜任力研究”(202410307205Y)