

人力资源管理

中央财经大学商学院组织与人力资源管理系

嵇月婷 副教授



Central University
of Finance and
Economics

1 | 课程介绍

2 | 人力资源管理从哪来

3 | 人力资源管理是什么

4 | 人力资源管理到哪去



1 | 课程介绍

2 | 人力资源管理从哪来

3 | 人力资源管理是什么

4 | 人力资源管理到哪去



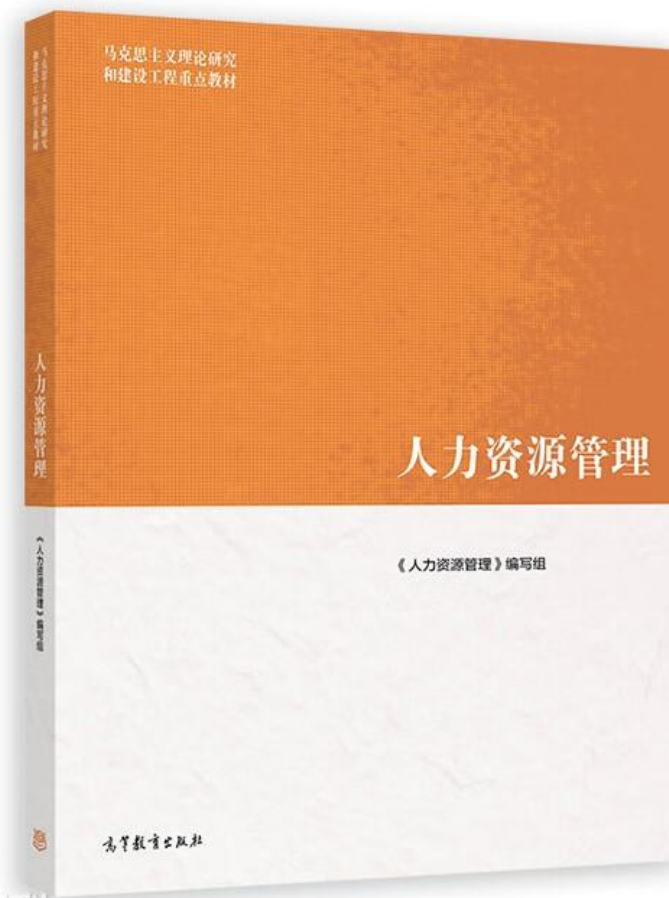
课程介绍

教材

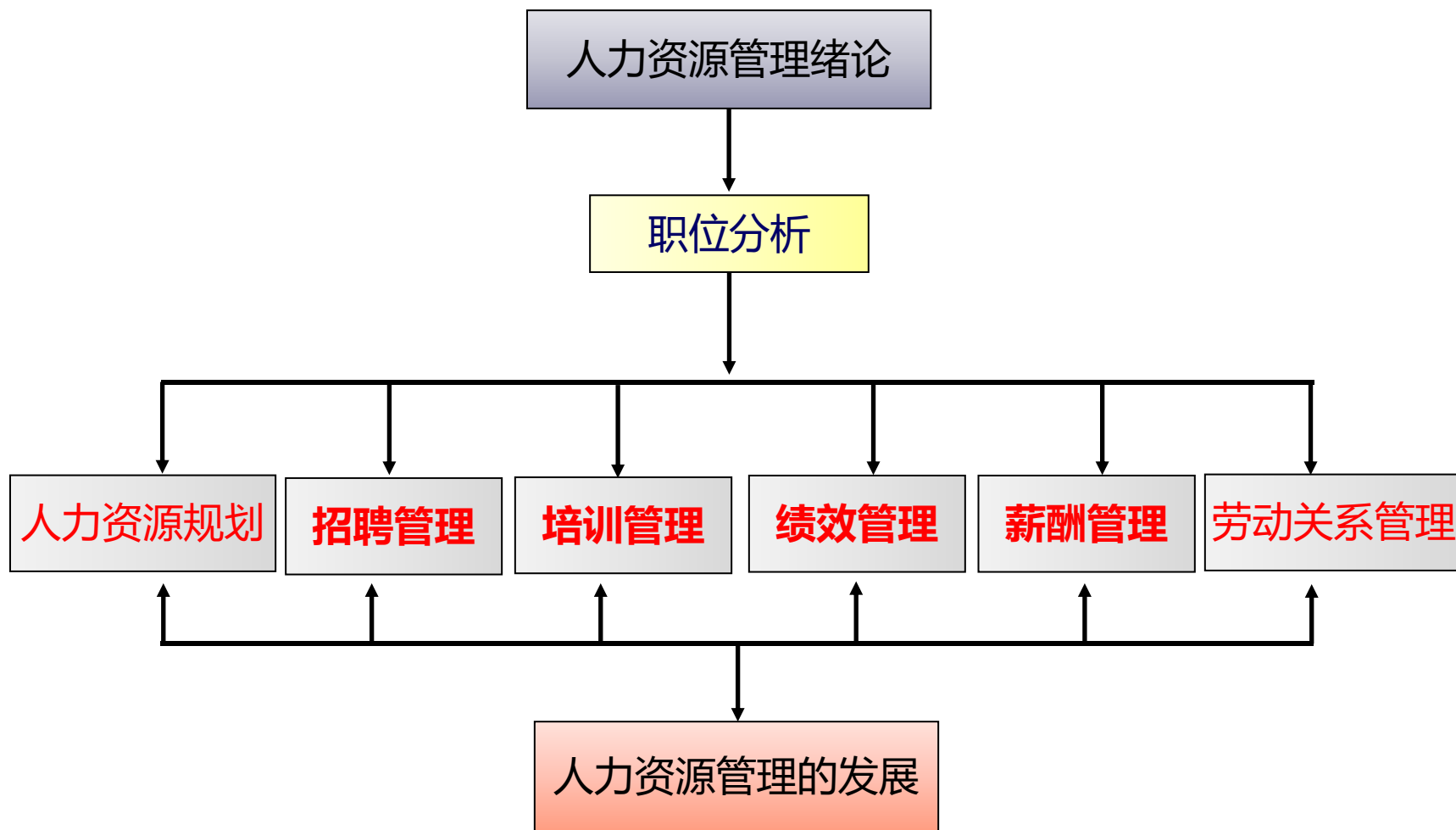
朱飞 主编

《人力资源管理》

机械工业出版社 2013年版



课程框架



成绩评价

出勤，课堂参与 (10%)

期中作业 (30%)

期末大作业 (60%)



1 | 课程介绍

2 | 人力资源管理从哪来

3 | 人力资源管理是什么

4 | 人力资源管理到哪去



劳动经济

人力资源管理

劳动关系

产业关系（IR）和人力资源管理（HRM）的历史发展

- IR产生的原因和条件是19世纪最后的25年，人们开始关注劳动的条件，当时的社会背景是：大规模的移民、工厂系统的发展、经济长时间的衰退和恐慌，工人想要增加工资。
- 就在这时出现了劳动问题，主要表现在工人和雇主的不友好，工人的高流失率带来的无效率和浪费，随意的管理方法，工人在工作上的“磨洋工”（soldiering），很差的工作条件（包括很低的工资，12小时工作，简陋的安全和健康条件，管理者对工人的虐待）等，这些问题在第一次世界大战时发展到一个高峰，再加上政治上的民主要求和红色革命，使人们认识到了目前产业秩序的不足和缺陷。

IR的出现

- 为了解决这些问题，人们也希望改革美国的雇佣系统使它更加科学和人性化，出现了专门研究这个问题的专家，并且把这—个领域叫做IR，IR最初就是关注产生劳动问题的原因和解决方法。

人事管理（PM）的独立过程

- 在IR建立时，学术和实践上被两帮人占据。实践中IR的工作主要是人事经理和管理咨询者。而在学术上是劳动经济学占主导，还有一些心理学、社会学政治学和企业管理学的学者。这样在IR内部产生了两种不同方向。
- 一种是人事管理（PM），雇主角度，主张采用的是企业内部的视角，认为雇员与管理者的利益是一致的，应当最小化工会和政府规制的影响。
- 另一种是制度劳动经济学（ILE），强调工会、社会保障、劳工立法，认为应从企业外部解决问题，重视冲突和劳资力量的平衡，虽然也认可企业的管理办法，但是认为长期是不可行的。

人事管理（PM）的独立过程

- 1960年，PM和ILE终于分离了。分离的倾向早在之间就有过，但是直到1960才最终分开。一直以来PM认为ILE不能解决实际的问题。而ILE认为PM没有理论，是智力的沙漠。而这种分离被经济萧条、罗斯福新政进一步加剧了。ILE认为集体谈判是保护工人，PM认为是对管理效率的破坏。
- 促使分离的导火索或者说是一个巨大的推动力是霍桑实验和由此而来的“人际关系”学说。霍桑实验发现：经济学对于人观点是absurd的；人是社会人，工人产量受小组其他成员影响的；工会阻碍了劳动力场所的合作，因此只要合理的照顾到劳动者心理需求，工会就是不需要存在的。

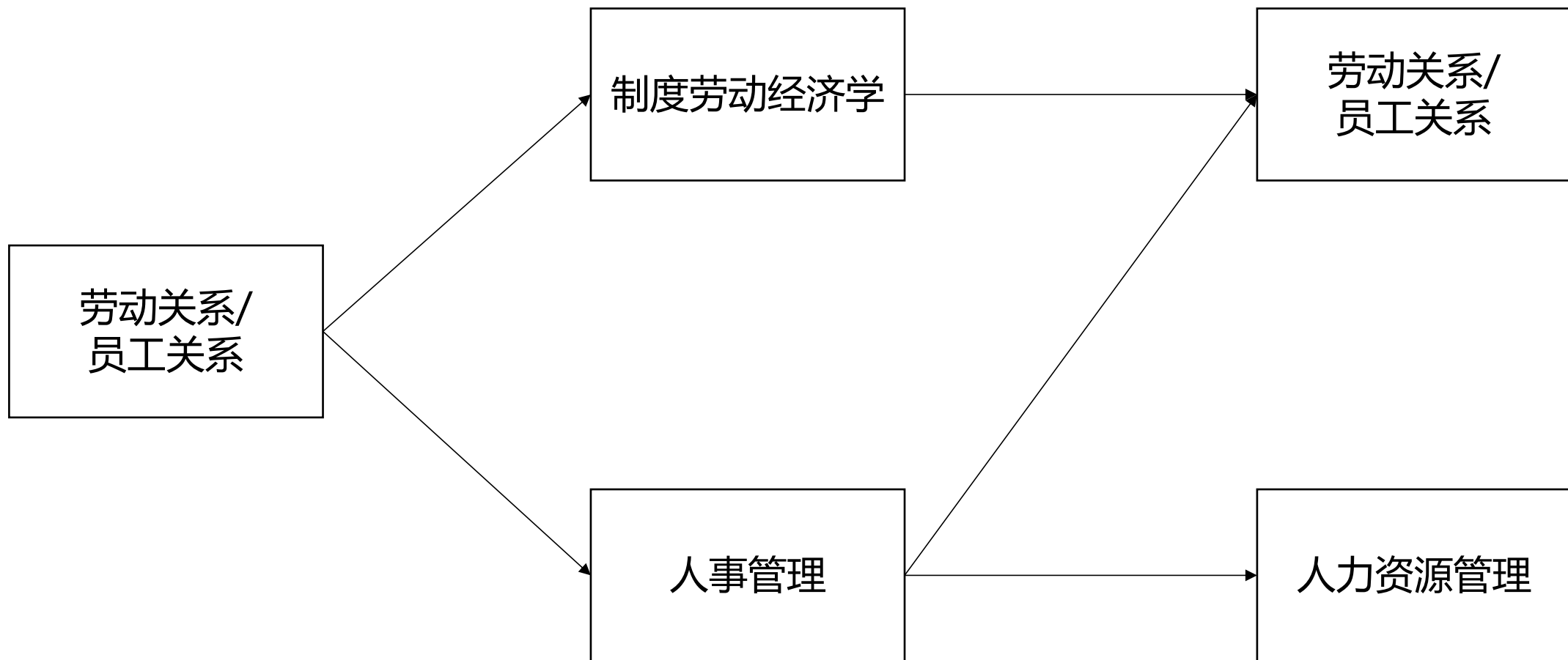
人事管理（PM）的独立过程

- 在1950年代以后，出现了一个新兴的学科——组织行为学，在1960年中期被认为是一个独立的学科。OB与之前单纯的人际关系学说不同，它是从两方面即人际关系和组织结构两方面来研究问题，既强调员工心理的需求，又要求组织的结构和设计。如对领导和组织的研究，X理论Y理论，而组织行为学的出现使得PM有了自己的理论基础和一套研究体系，从而从IR中最终分离出来。
- 这一时期的发展和争论，一方面使得雇佣关系问题成为热点，有了发展的黄金时间，另一方面的是，这种工会主义与人际关系等的争论使得IR终于分化了，PM从IR中脱离出来，并最终形成了HRM。

PM成为HRM的过程

- PM在之前的地位是很低的。学习劳动关系的学生很少有人去选PM，这是因为PM没有理论基础，并且它的功能之间是相互割裂的，长时间得不到发展。人事行政管理在企业中一直没有发展，只是企业政策的执行层，不能参与企业政策的制定。
- 但是人事管理发展的春天来了。主要由几个因素驱动：
 - 是由人事改为人力资源，提高了地位扩大了内涵。
 - 有大量的涉及法律法规的案件需要HR去处理，包括反歧视，退休金管理等。
 - 劳工运动的减弱使得HR的关注点由劳动关系转向了组织变革和发展。
 - 同时工作的机会也转向了非工会部门，这使得大学中增加了HR的课程。
 - HRM的潜力被一些公司证明了，并且HR实践被用战略的方法执行，这增加了实践者对HRM的关注度

三种视角	一元论	多元论	阶级斗争论
假设	组织是个整体，共同的价值观，利益和目标	不同人群组成的联合体，不同的价值观、利益和目标	工人阶级与资产阶级，社会各方面的不平等（力量、财富等）。
冲突的性质	单一权威 不合理	多种权威 合理，不可避免	经济与社会制度的本质特征
解决冲突	强制手段	妥协与同意	改变社会
工会的作用	外部的干涉 历史性的错误，只能接受经济上的干预	合法的存在 工作组织的一部分 经济与管理上的介入	资本主义社会的必然产物；表达阶级意识；政治活动与社会活动



CONTENTS

1 | 课程介绍

2 | 人力资源管理从哪来

3 | 人力资源管理是什么

4 | 人力资源管理到哪去



人力资源管理是什么

人力资源



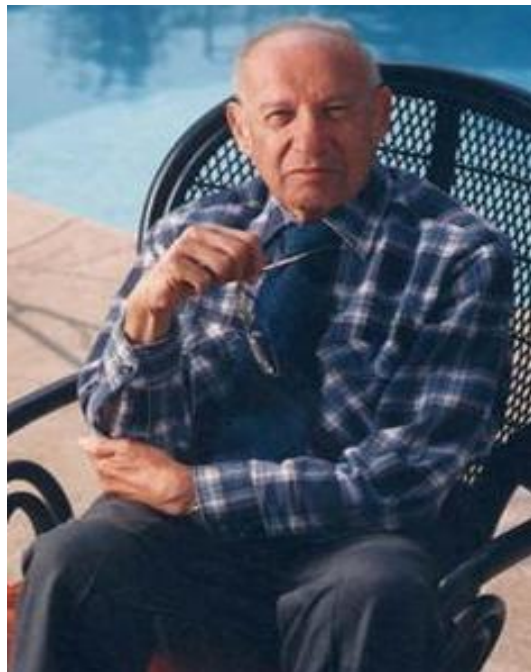
管理



什么是资源？

- 资源是为了物质财富的创造而投入生产过程的所有要素。

人力资源是一种特殊资源。



彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker, 1909-2005)

1954年《管理的实践》

- 把人力资源视为和水力类似的特殊资源。
- 把工作中的人力当成“人”来看待，强调道德观和社会性。
- 人力资源具有独特的协调、整合、判断以及想象的能力。
- 人对于工作是有绝对自主权的。



现代人力资源管理奠基人

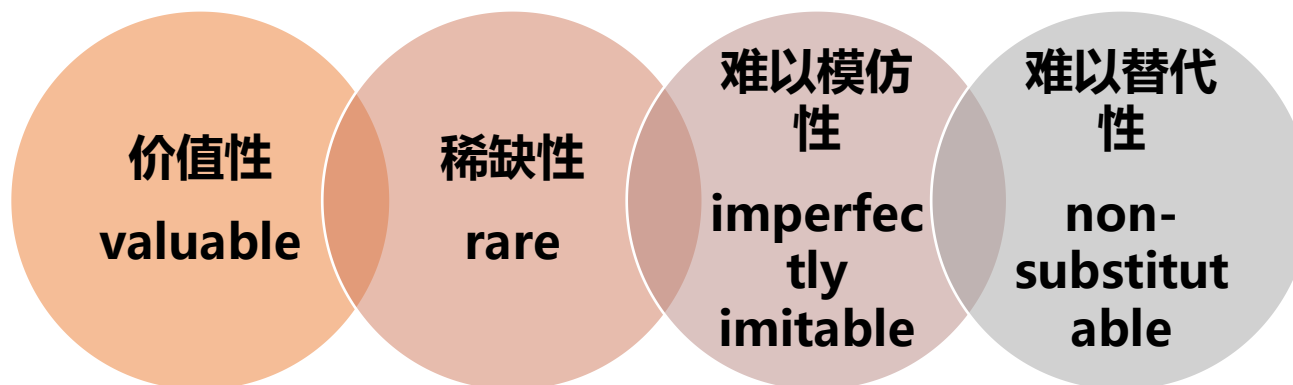
伯格·沃纳菲尔特 (Birger Wernerfelt)

企业资源基础理论 (resource-based view, RBV)



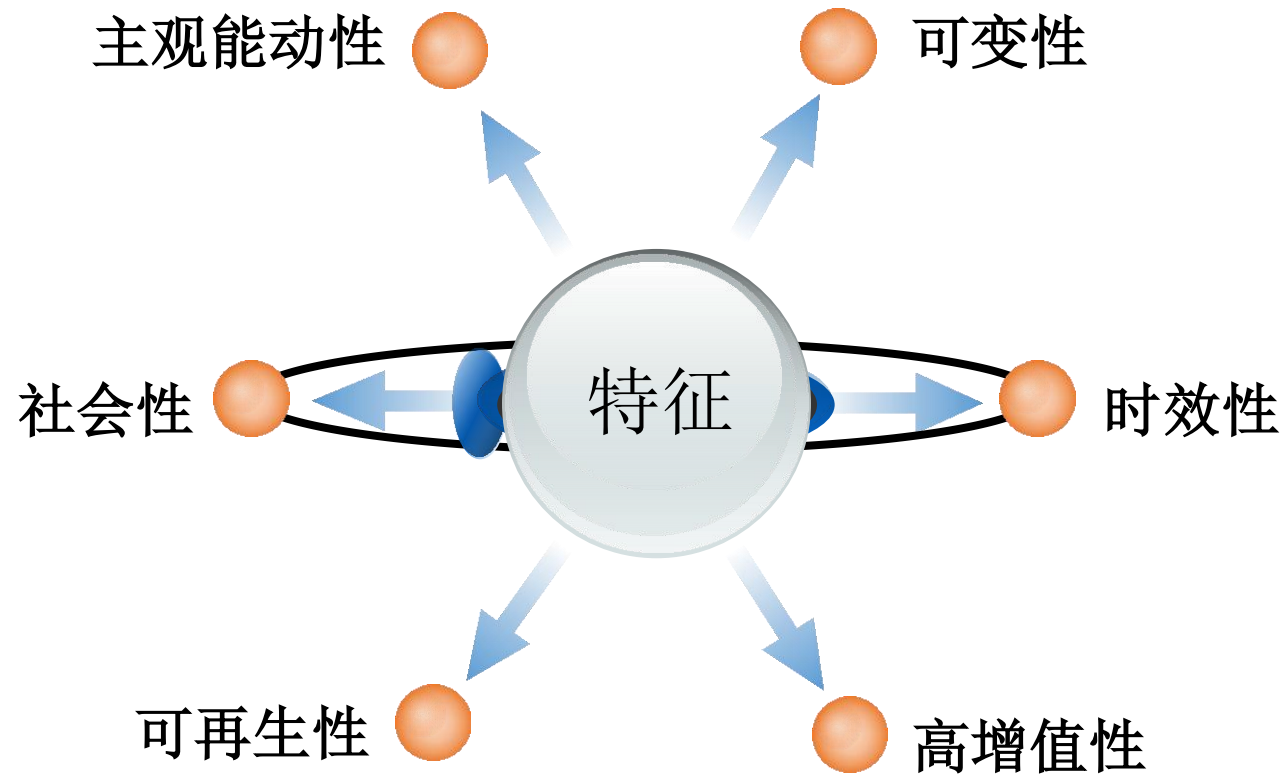
- 企业是一个资源集合体，企业成长战略的实质是在运用现有资源与培育新资源之间寻求平衡。
- 企业核心竞争理论：竞争力来源于区别于其他组织的**异质性资源**。

成为异质性资源的四个特征：



人力资源恰好容易具备这四种特征 → 人力资源能够成为组织的核心竞争力来源

人力资源的特征



◆ 1. 能动性

人能够主动的、有意识的认识和改造世界，人是生产力中最活跃的因素……

与其它资源的本质区别



◆ 2. 社会性

- 不能孤立于社会之外而存在
- 个体素质的提高在很大程度上取决于社会环境，取决于政治、经济、科技、教育等发展程度……



人是社会的一份子

◆ 3. 可再生性

- 在使用过程中，可持续开发，丰富再生
- 同自然资源和资本资源相比，人力资源具有无限开发的潜能和价值……
- 人力资源的可再生性除了遵守一般生物学规律外，还受到人类意识的支配和人类活动的影响……

通过休息恢复，
通过学习发展



◆ 4. 高增值性

投资收益更大



人力资源会因为使用而增加。身体越锻炼越强壮，知识和技能因为使用而更有价值

◆ 5. 时效性



- 存在于人的生命之中，
是一种具有生命的资源
- 人力资源开发和利用的
最佳时期是成年期

人生有发展阶段，职业经历也分阶段

◆ 6. 可变性

• 体力和脑力在使用过程中，会因为载体——人的状态不同，导致不同的效果。

发挥作用的程度会有变动



人力资源管理

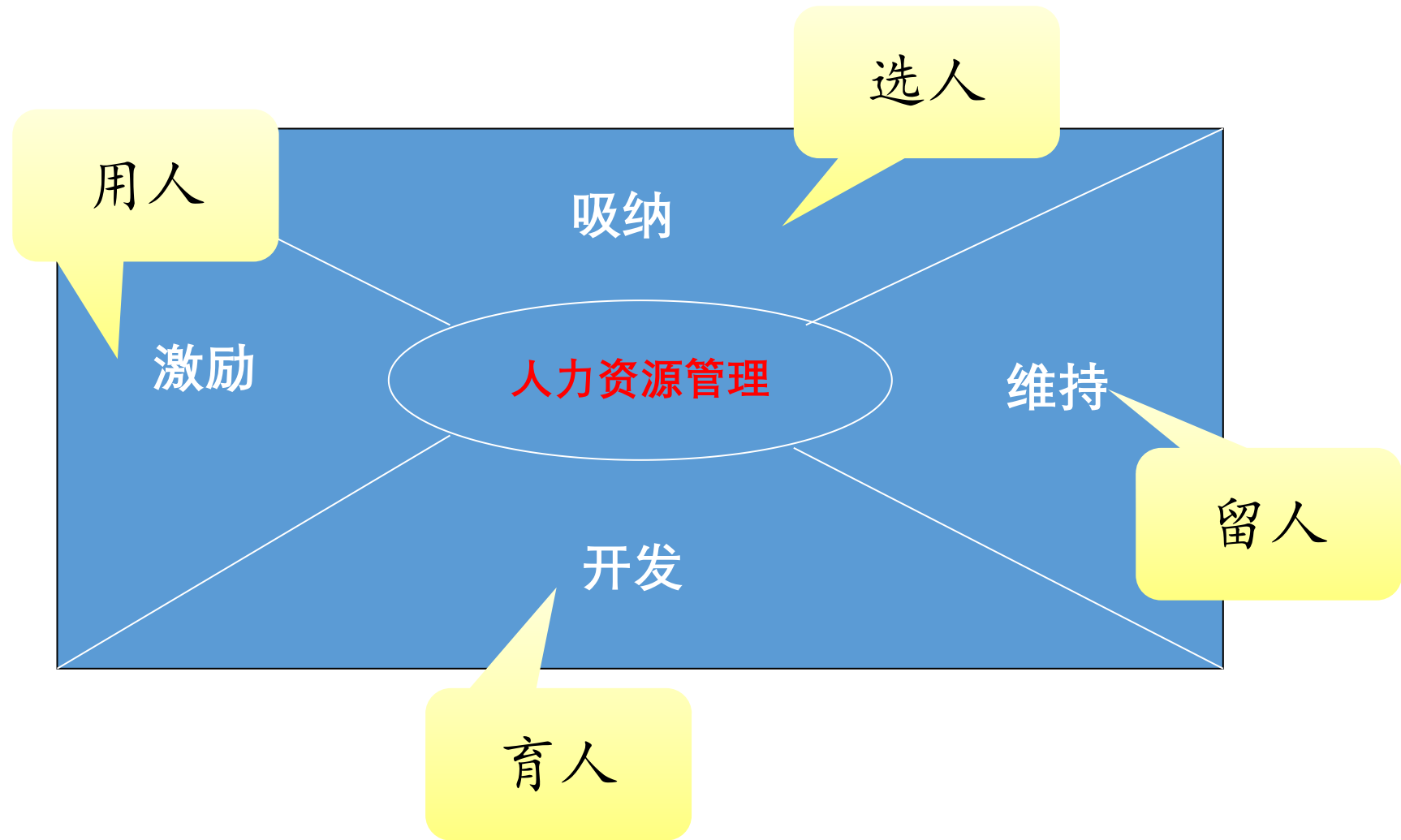
- **综合揭示论：**用现代化的科学方法对人的思想、心理和行为进行管理（包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理），充分发挥人的主观能动性，以达到企业目标。
- **过程揭示论：**对人力这一资源进行有效的开发、合理利用和科学管理。
- **现象揭示论：**包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策及其实践活动，以及影响到公司和员工之间关系的性质的所有管理决策和行为。



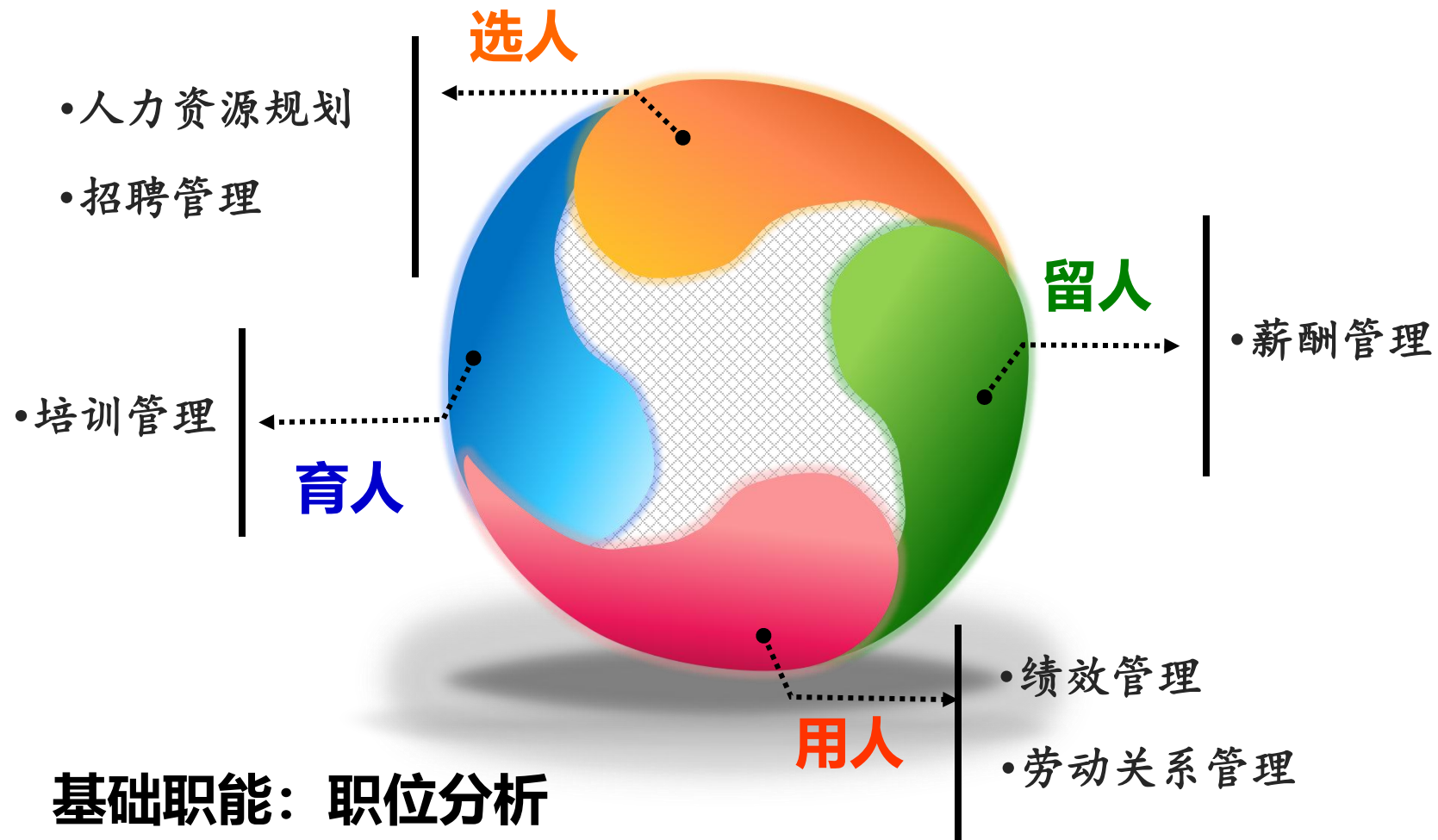
人力资源管理含义

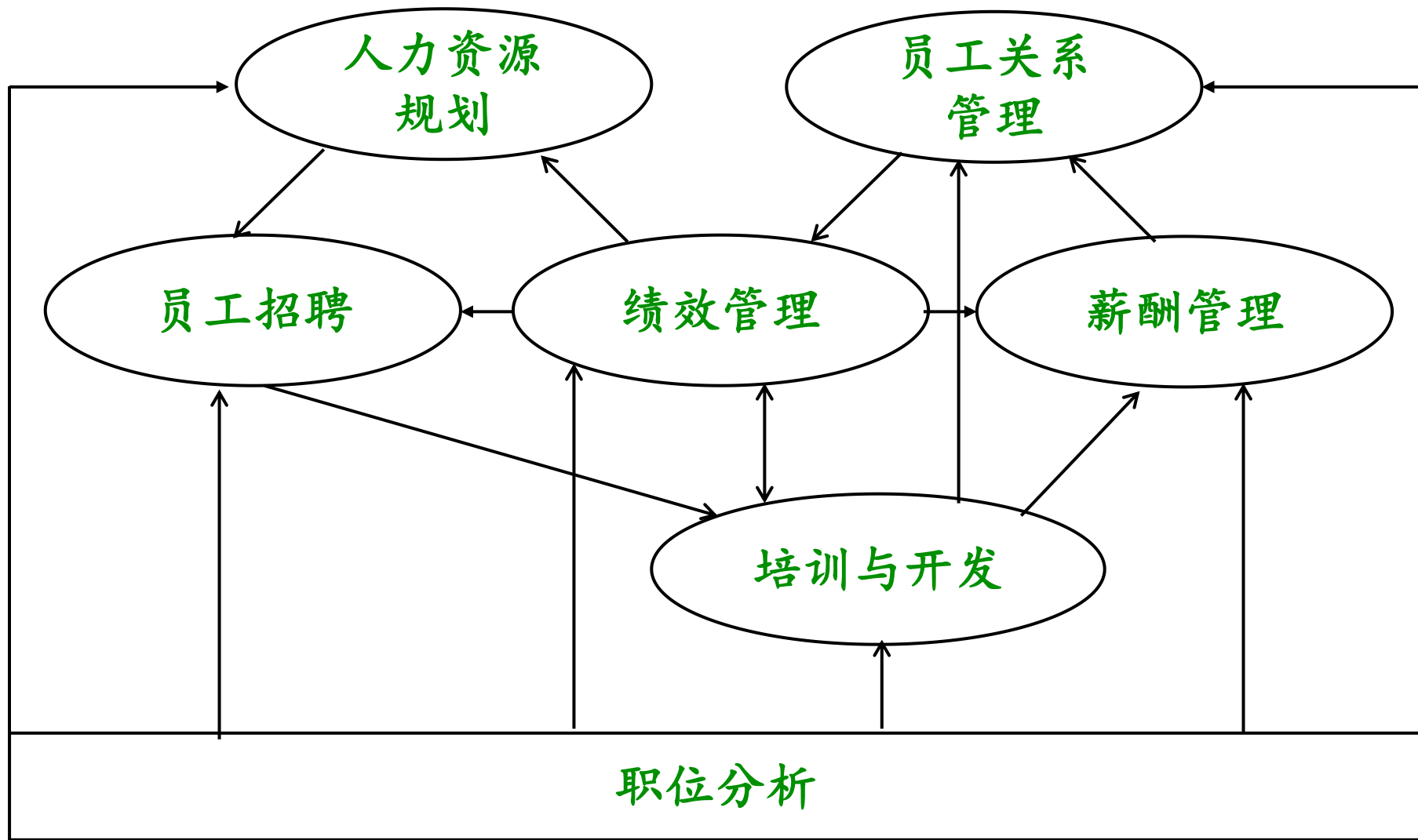
- 通过各种政策、制度和管理实践，以吸引、保留、激励和开发员工，调动员工工作积极性，充分发挥员工潜能，进而促进组织目标实现的管理活动的总和。

人力资源管理的功能



人力资源管理的基本职能





人力资源管理基本职能的关系图

HRM的特点



**1. 相互协同、
系统工程！**

2....?

人力资源管理是一成不变的吗？

学术研究：美国推行的高承诺的HRM工作系统是否适用于中国的企业？

管理实践：海尔的罚站制度为什么在美国分公司被迫取消？

民营企业 & 国有企业的HRM同适用？

同一家企业不同发展时期的HRM模式同适用？

HRM系统如何改进来应对数字经济时代？

It Depends!

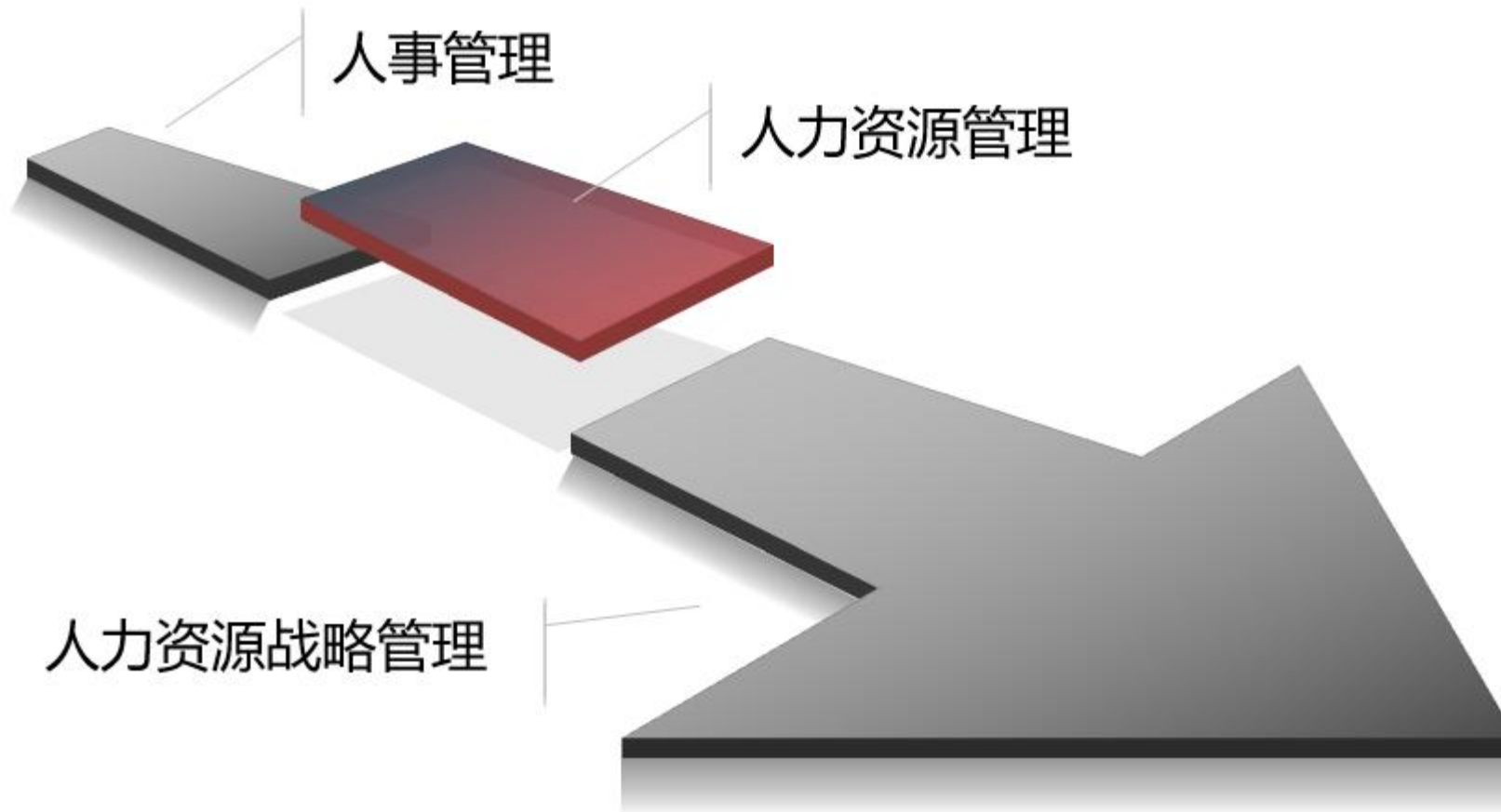
HRM的特点



**1.相互协同、
系统工程！**

2.依情境而变！

人力资源管理的发展



人力资源管理的发展

比较项目	人事管理	人力资源管理	战略人力资源管理
理念	“人”是一种工具性资源，服务于其他资源	人力资源是组织的一种重要资源	人力资源是组织最重要的资源，是战略资产
与战略的联系	单向执行联系	双向联系	一体化联系
职能	参谋职能	直线职能；辅助决策	直线职能；决策制定
职责	行政事务性工作	战略执行 行政事务性工作	战略制定； 行政事务性工作
角色	具体执行者	战略决策辅助者 战略决策信息提供者 战略执行者	战略合作伙伴 战略规划者 战略执行者
绩效	部门绩效导向	兼顾部门绩效/组织绩效	个人/部门/组织绩效一体化；竞争优势导向
变革	被动适应	主动调整	领导变革
时间视野	短期	短、中期	短、中、长期
工作方式	被动的工作方式	灵活的工作方式	主动的工作方式
关键投资	资本	资本、产品	人、知识
经济责任	成本中心	成本中心	投资中心



1996 —— Stewart, Thomas A (哈佛商业评论总编)

Blow up the Human Resources Management Department!

1996年，Stewart在世界著名的财经杂志《财富》（Fortune）上，撰文称“**炸掉人力资源部**”。他在文章中称人力资源部为官僚机构，毫无客户导向的服务意识。他向业界提出，人力资源职能模块，如员工服务、培训，甚至绩效管理、薪酬福利设计等都具有外包潜力。在高度自动化系统的协助下，人力资源职能的大部分将被外包。这样做可以为企业节约成本，同时减少责任、规避风险。



2005 —— 基思·哈蒙德斯(Keith Hammonds)

Why We Hate HR

2005年秋，著名财经杂志Fast Company的副主编基思·哈蒙德斯发表了在业内引起轩然大波的文章“我们为什么恨HR”（Why We Hate HR）。

他认为：往好了说，人力资源管理充其量是一种“必要的罪恶”（necessary evil），往坏了说，它就是一种“黑暗的官僚势力”（dark bureaucratic force），“盲目地推行荒谬的规章，妨碍创造力，阻碍建设性的变革”。



2014 —— 拉姆·查兰 (Ram Charan), 全球著名管理咨询大师



Ram Charan (拉姆·查兰)

It's Time to Split HR

by Ram Charan

From the July-August 2014 Issue

It's time to say good-bye to the Department of Human Resources. Well, not the useful tasks it performs. But the department per se must go.

是时候跟人力资源部说再见了。我指的并不是撤销人力资源部执行的任务，而是人力资源部本身。

我的建议是，将人力资源部一分为二。



一部分可以称之为行政人力资源 (HR-A)，主要管理薪酬和福利，向首席财务官汇报。这样，首席财务官便能将薪酬视为吸引人才的重要条件，而不是主要成本。



另一部分称为领导力与组织人力资源 (HR-LO)，主要关注提高员工的业务能力，直接向CEO汇报。



HR-LO负责人由运营或财务部门非常有潜能的人担当，他或她既有专业知识，又具备人际交往能力，令其能将二者融会贯通。



Ram Charan (拉姆·查兰)

It's Time to Split HR

by Ram Charan

From the July–August 2014 Issue

It's time to say good-bye to the Department of Human Resources. Well, not the useful tasks it performs. But the department per se must go.

是时候跟人力资源部说再见了。我指的不是撤销人力资源部执行的任务，而是人力资源部本身。



Dave Ulrich (尤里奇)

Do Not Split HR – At Least Not Ram Charan's Way

by Dave Ulrich

July 30, 2014

While I have enormous respect for Ram's wisdom, I believe CHROs have much to offer CEOs and can be better prepared to do so without splitting HR.

虽然我非常尊重查兰先生，但我相信，在不分拆人力资源部的情况下，CHRO也可以做得更好。



2020 —— 疫情下某企业CEO怒斥HRD，引网络广泛热议

这两天，一封《云南某企业CEO骂HRD》的邮件火了（HRD，就是人力资源的负责人）。

事情很简单，疫情之下，企业业务停摆，春节档营业收入几乎为0，到现在也没有复工。

CEO让HRD起草一份《关于疫情下人工成本控制的报告》，结果收到后发现洋洋洒洒近百页，写的都是劳动法规定工资要正常发，共享员工有很多好处，还有一张疫情期间员工情绪波动雷达图，等等。CEO大怒：

“你知道吗？公司就剩最后一口气了！”

“我试图在字里行间找到一个HRD在公司危难之际提出的建设性意见！然而，终究我还是失望了！”

“我需要的不再是数字游戏！更不需要你那些花花绿绿的图表！我需要你从人力资源的角度告诉我，企业怎么可以活下去？”

“最后，我想请你做深度思考，难道HRD真的就是你职业生涯尽头吗？”

2020 —— 疫情下某企业CEO怒斥HRD，引网络广泛热议

《关于疫情下人工成本控制的报告》

- 劳动法规定工资要正常发；
- 可以采用共享员工的做法；
- 提供了疫情期间员工情绪波动雷达图。

支持
哪方？

角色！

- CEO支持方：企业在生死存亡关头，人力资源总监却没有从企业角度出发，CEO批评的有道理。
- HR支持方：CEO“欲加之罪何患无辞”，平时不重视HR工作，此时出离愤怒只不过是出于其试图减薪、裁员的意图没有得到体现罢了。
- 中立方：双方都有问题，关键时刻更应团结，共同抗疫，复工复产。

尤里奇：重新定义人力资源管理角色，从而更好地创造价值

聚焦未来/战略性

战略伙伴

角色：管理战略性人力资源

产出：企业战略落地

行为：把HR和经营战略结合起来

变革的推动者

角色：管理转型与变革

产出：组织结构、文化转型升级

行为：保证应变的能力

流程

职能效率专家

角色：管理组织的机制结构

产出：建立有效的HR机制流程

行为：组织流程的再造

人员

员工的支持者

角色：管理员工的贡献程度

产出：提高员工的能力和参与度

行为：对员工的意见作出反应

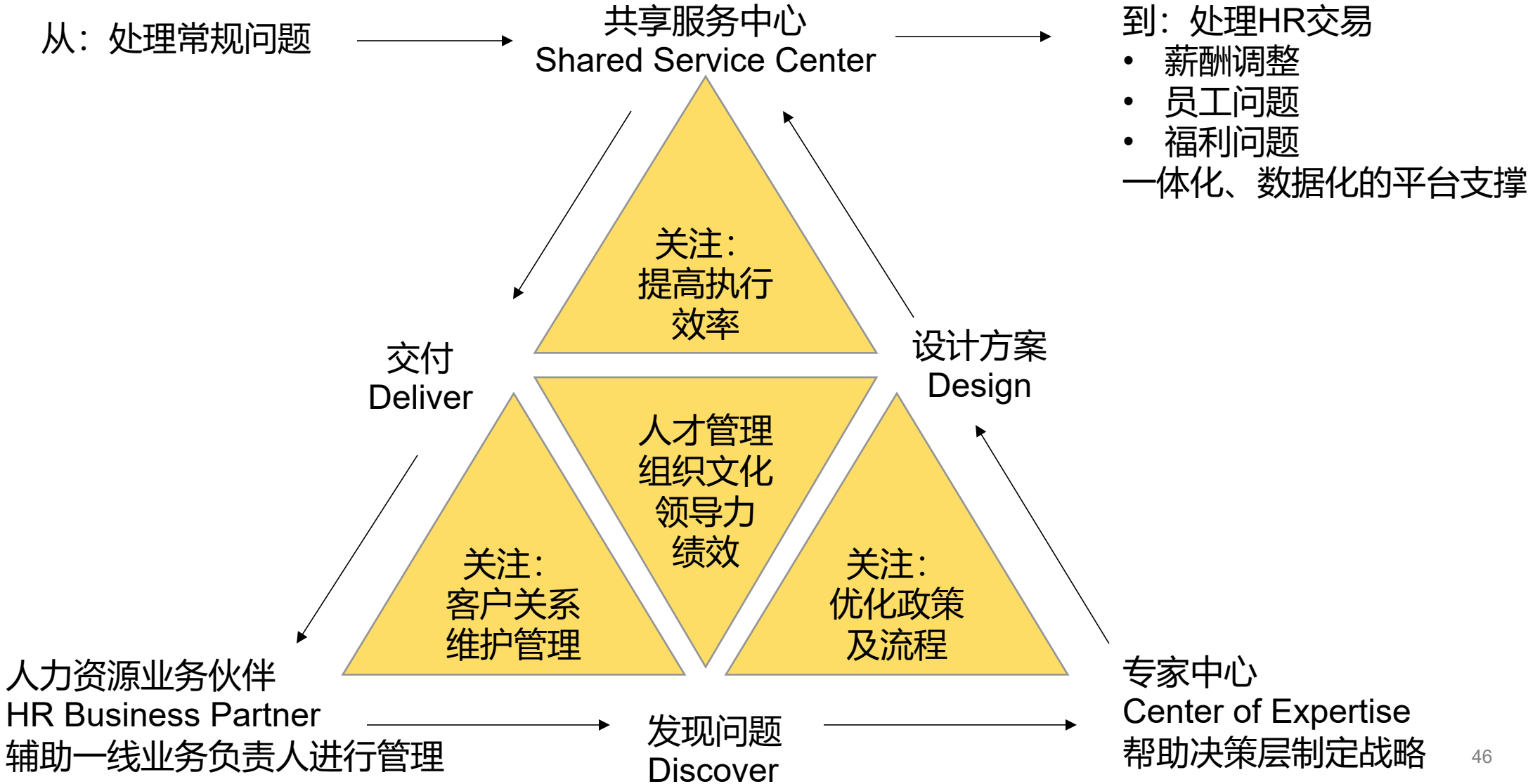
聚焦日常/运营性



密歇根大学七轮HR角色调研结果汇总

	第一轮1987年	第二轮1992年	第三轮1997年	第四轮2002年	第五轮2007年	第六轮2012年	第七轮2016年
业务 (business)	业务知识 (business knowledge)	业务知识 (business knowledge)	业务知识 (business knowledge)	业务知识 (business knowledge)	商业结盟 (business ally)	战略定位者 (Strategic Positioner)	战略定位者 (strategic positioner)
				战略贡献 (strategic contribution)	战略构造者 (strategic architect)		
人力资源 (human resources)	H R 工 作 (HR delivery)	H R 工 作 (HR delivery)	H R 工 作 (HR delivery)	HR工作 (HR delivery)	人才经理&组 织设计者 (talent manager& organization Designer)	HR创新者&整合 者 (HR innovator & integrator)	人力资本管理者 (human capital curator)
							薪酬福利大管家 (total rewards steward)
							数据的设计 and 解读者 analytics designer and interpreter
				H R 技 术 (HR Technology)	运营执行官 (Operational Executor)	技术支持者 (Technolog Proponent)	合规管控者 (compliance manager
							技术和媒体整合者 (technology & media integrator
							矛盾疏导者 (paradox navigator)
变革 (change	变革 (change)	变革(change)	变革(change)	战略贡献(strategid Contribution)	文化和变革组织者 (culture and change Steward)	变革推动者 (change champion)	文化和变革倡导者 culture and change champion
文化 (culture)			文化(culture)			能力构筑者 (capability builder)	
个人 (personal		个人信誉 (personal Credibility)	个人信誉 (Personal Credibility)	个人信誉 (Personal Credibility)	可信赖的行动派 (credible activist)	可信赖的行动派 (credible activist)	可信赖的行动派 (credible activist)

HR三支柱重新定义人力资源部





HRM的新常态



社会经济变化

制度、文化、社会结构、人口、信息技术发展、知识资源等

企业管理的变化

企业生存基础、核心竞争力、组织形态、商业模式、发展战略等



人力资源管理如何重塑专业？ 提升效能？实现价值？



1 | 课程介绍

2 | 人力资源管理从哪来

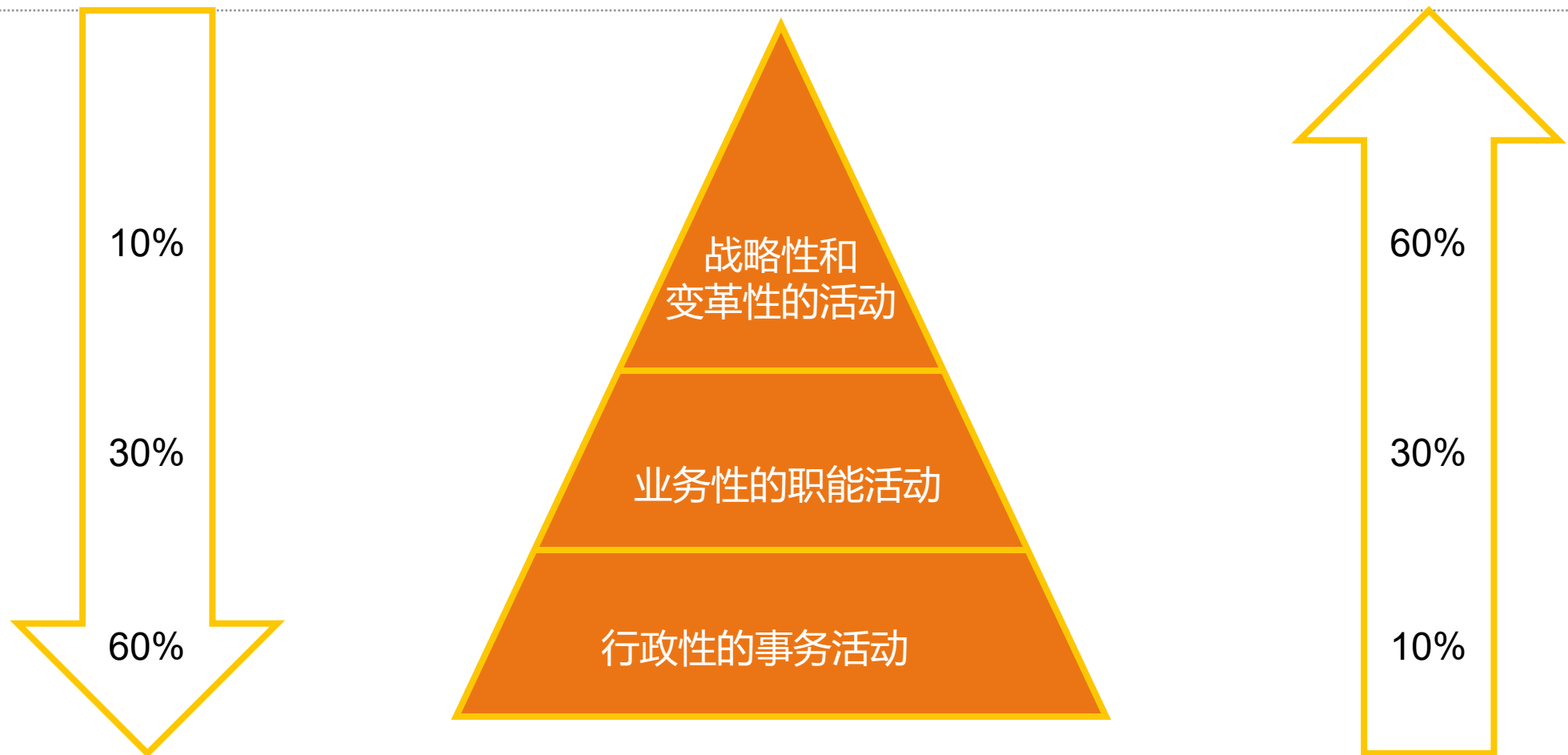
3 | 人力资源管理是什么

4 | 人力资源管理到哪去

— 01 —

**战略先行，
HRM需要以终为始**

人力资源管理的职能与活动

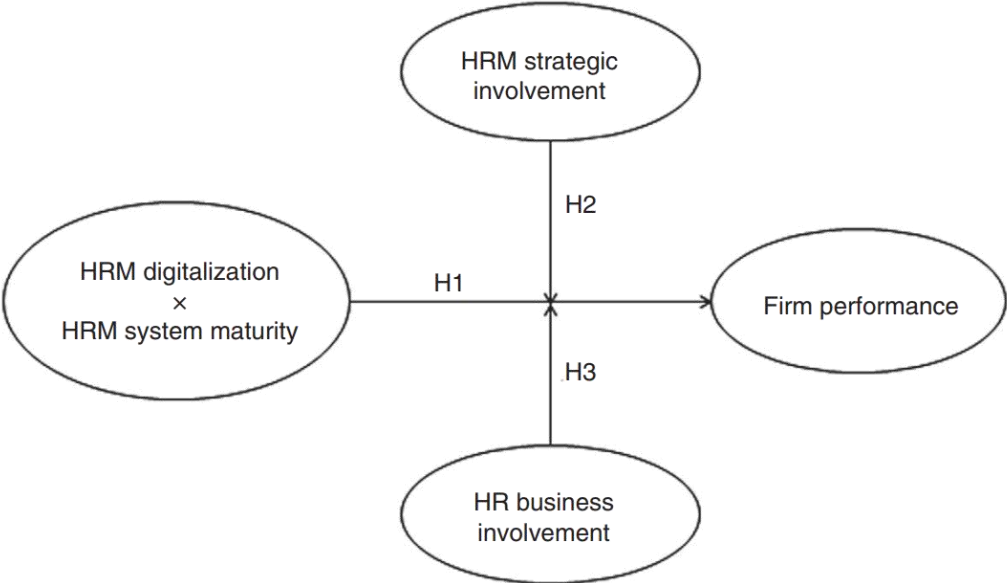


HRM活动类型及投入产出情况
(Patrick Wright, Gary McMahan, 2011)

HRM要和战略相结合

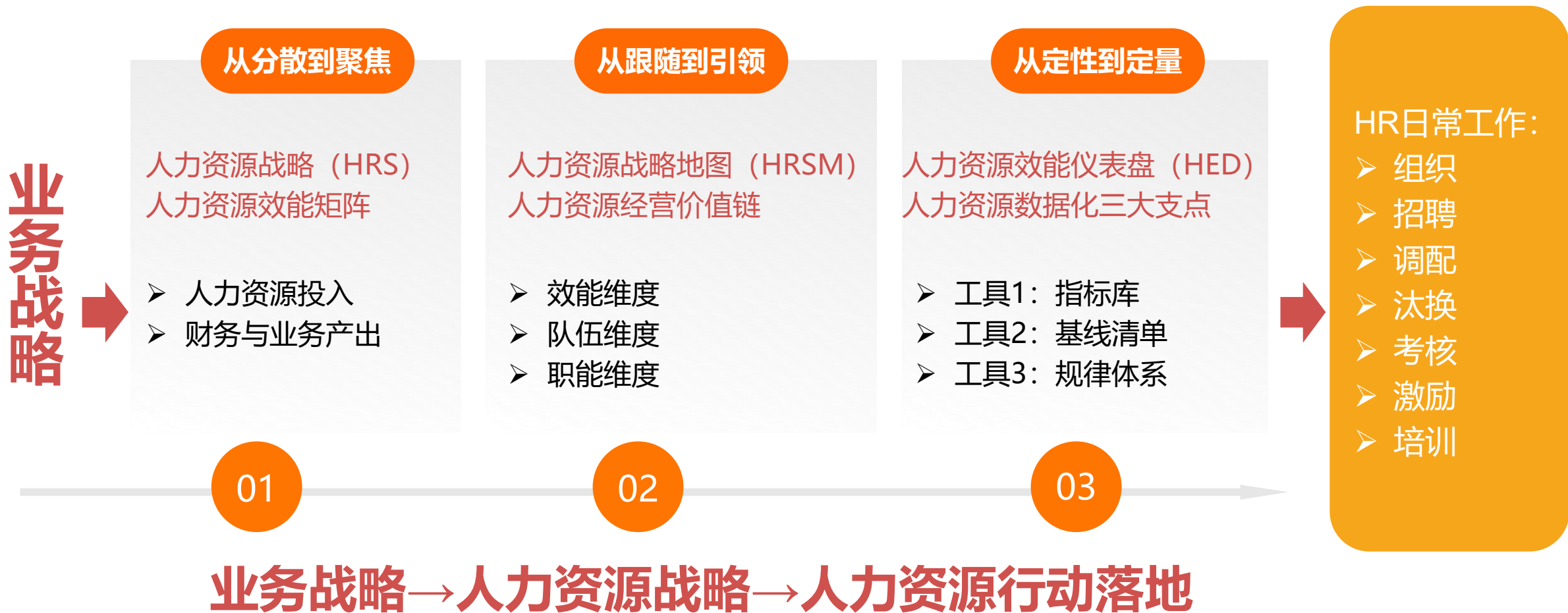
The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions

Yu Zhou  Renmin University of China, China
Guangjian Liu  Renmin University of China, China
Xiaoxi Chang  China University of Political Science and Law, China
Lijun Wang  Renmin University of China, China



	HRM digitalization (HRM数字化)	HRM system maturity (HR管理成熟度)	HR business involvement (HR业务参与)	HR strategic involvement (HR战略参与)	Firm performance
1	√				4% ↑
2	√	√			6% ↑
3	√	√	√		8% ↑
4	√	√		√	11% ↑
5	√	√	√	√	23%-31% ↑

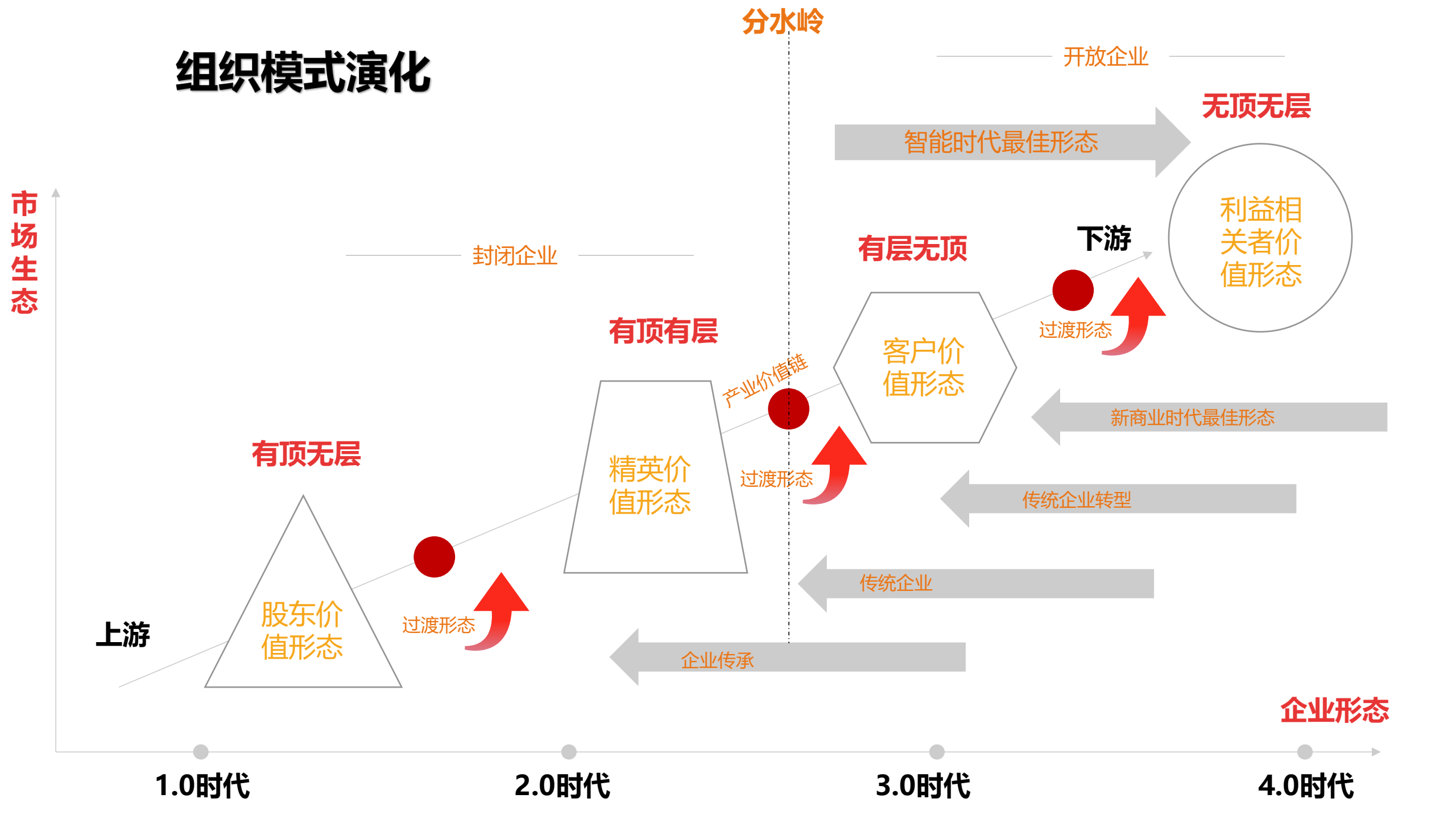
战略先行



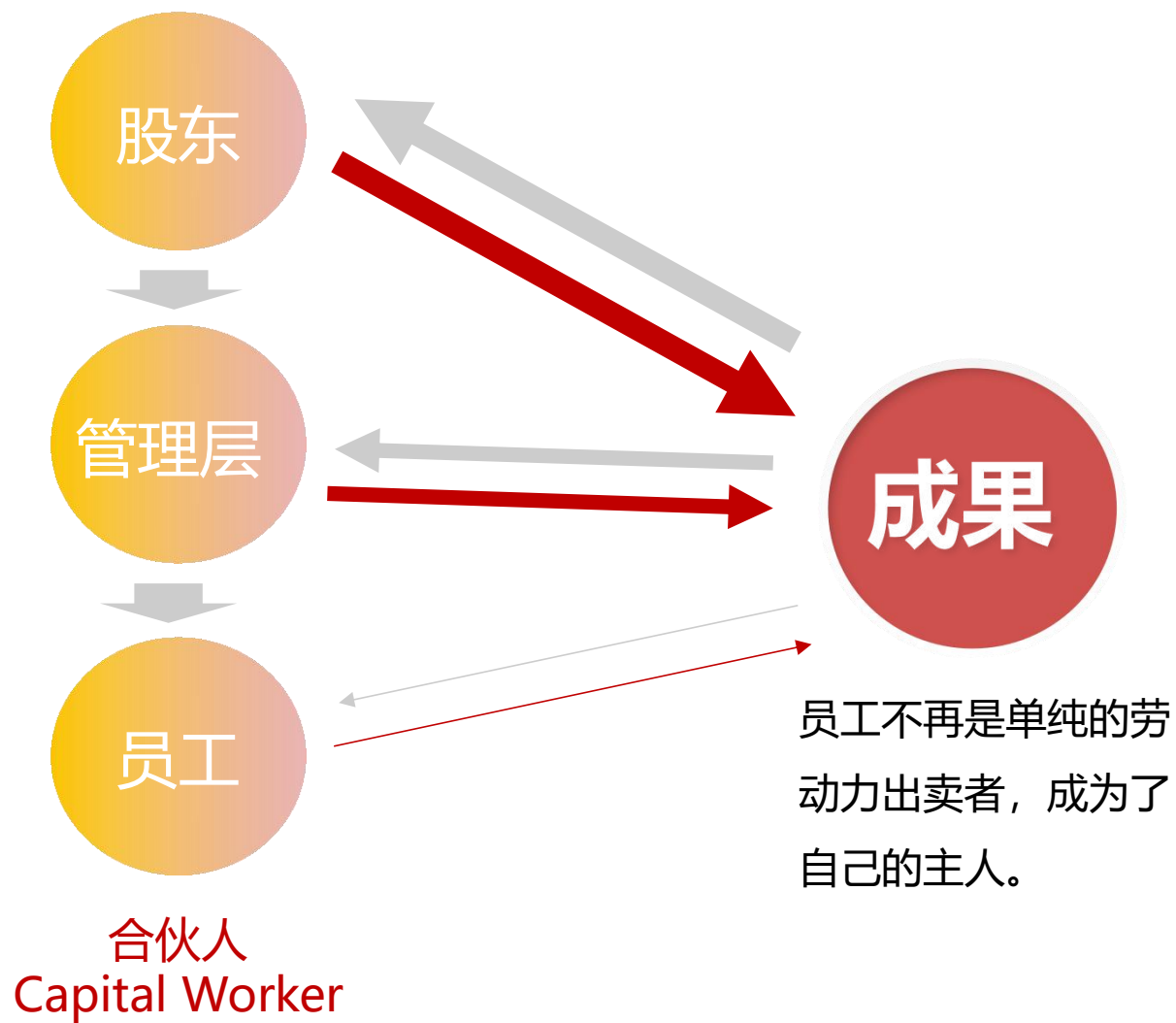
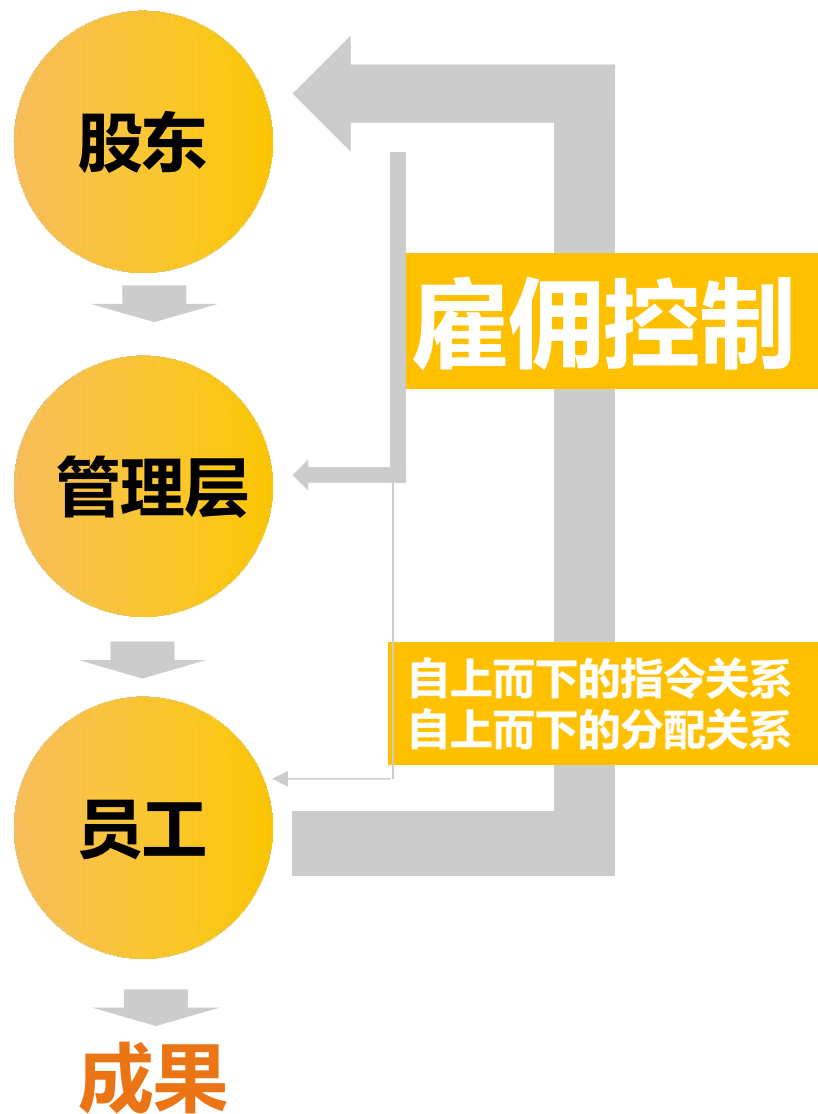
02

**管理思维变革：
从人力资源到人力资本，激发潜能**

组织模式演化

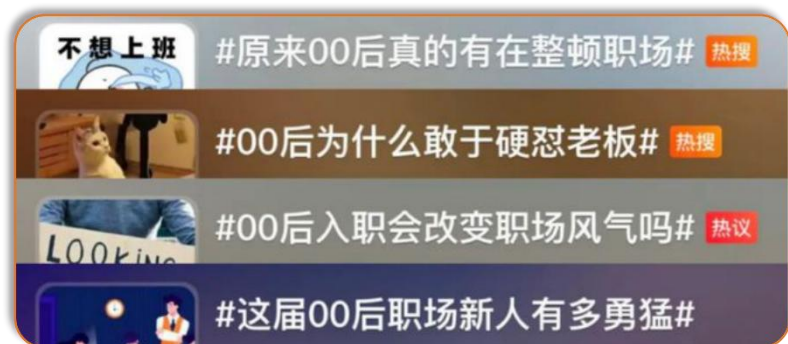


组织与员工的关系重构



以人为本

80后、90后、00后新生代员工逐渐成为劳动力主体，其对多元价值观、工作生活平衡、及时反馈以及职业生涯发展的追求给企业HR管理提出了新的挑战。



自主意识强、
淡漠权威

个性特质

喜好宽松自由，厌恶刻板
约束，重视反馈、认可、
成就和内驱，物质驱动与
职业发展并重

工作期望

新生代员工
多元价值观

行为表现

忠诚于专业、职业而非企业；
追求工作与生活平衡；
不安于现状，在流动中成长

以人为本

X理论

Y理论

20世纪的管理方法

大部分公司依靠建立一套指挥控制系统，自上而下地做出决策，同时又通过培养“员工敬业度”和“员工赋能”来调节这套系统。

- 大型人力资源项目疯狂上马
- 终身学习项目
- 搞庆祝活动来建立员工之间的友情
- 对那些表现不佳的员工实行绩效提升计划。



21世纪的企业

错误的对人性的假设：对于大部分人而言，要让他们全力投入自己的工作中，必须对他们进行激励；他们需要被告知自己在工作中该做什么。

从员工踏进公司大门的第一天起，就提醒他们拥有权力，而且为他们创造各种条件来行使权力。

哈斯廷斯 改造 Netflix 核心逻辑



第一步

- 打造高绩效的员工团队，提高人才密度。
- 鼓励互相反馈，引入坦诚文化。
- 通过取消休假、差旅及报销制度，逐步取消管控。



第二步

- 支持市场最高薪资，进一步提高人才密度。
- 增强企业内部透明度，提升坦诚度。
- 通过取消决策审批，消除更多管控。



第三步

- 通过员工留任测试，实现人才密度最大化。
- 通过反馈循环，实现最高坦诚度。
- 通过情景设定，取消多数管控。

03

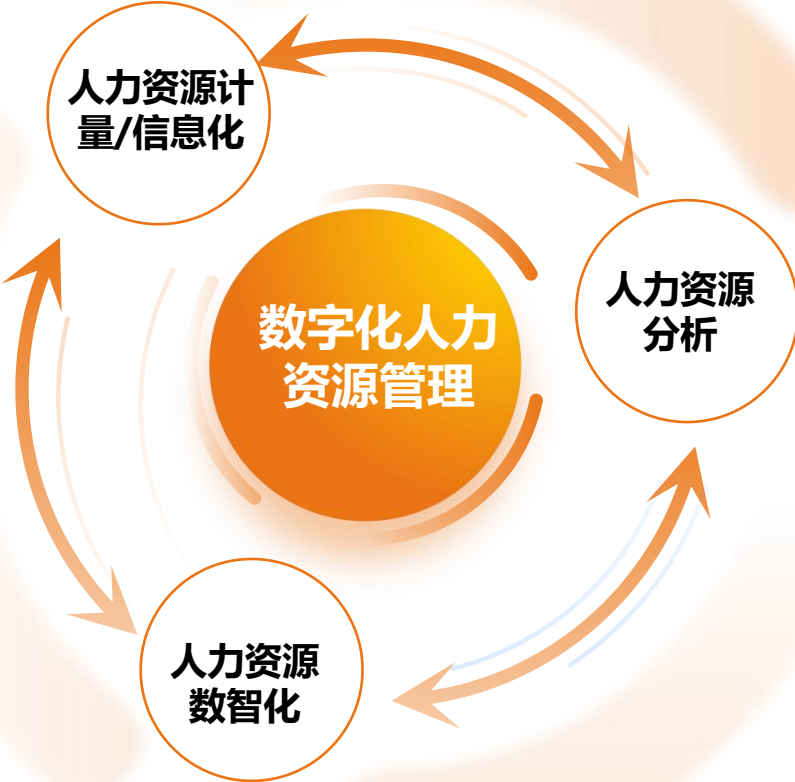
**培养数字化思维→询证HRM，
提升数字领导力**



数智化人力资源管理

Metric - 计量化：人数合一

数据积累：将人员日常发生的相关管理数据标签化，进行体系化的数据存储，帮助企业构建结构化的数据点和系统，积累企业的数据资产



Analytics - 分析化：数据驱动
数据分析：基于管理场景及待解决的管理问题，引入适宜的算法与统计方法，挖掘数据与数据之间的关系，迭代升级管理手段和管理机制

大力出奇迹

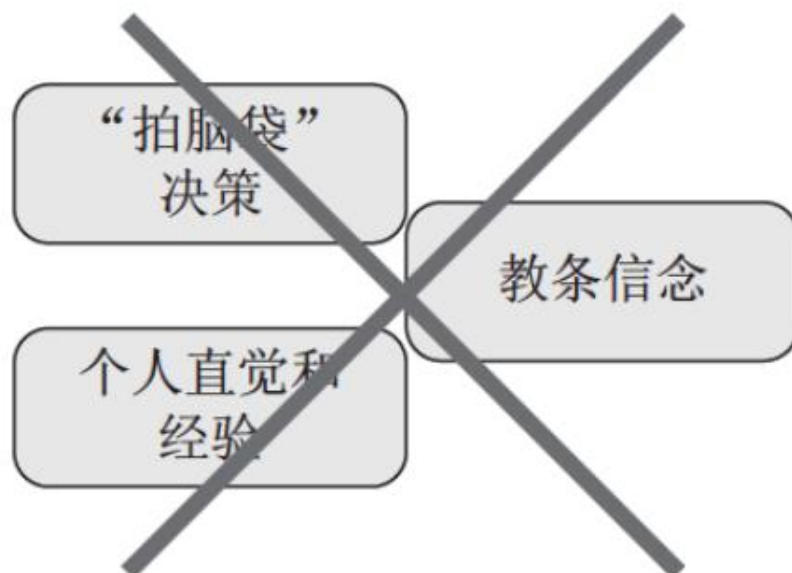
Intelligence - 智能化：高效精准

智能应用：自主研发或外采人力资源智能化软件或系统为企业所用，将智能化工具深入到人力资源管理的各个功能场景之中



询证式人力资源管理变革

- 什么是询证式HRM
 - 询证式代表了一种新的HRM决策思维模式和方法。询证指做事要基于证据，而不是模糊的设想或感觉。询证式HRM管理指运用数据、事实、分析方法、科学手段、有针对性的评价及准确的案例研究，为HRM管理方面的建议、决策、实践以及结论提供支持。



循证人力资源管理

人力资源管理实践与生产率、流动率、事故数量、员工态度、医疗成本之间关系的数据

基于事实的合理决策

我们如何为关键岗位
招到高质量员工？

哪个学习项目对企
业的回报最大？

哪些因素可以科学地预
测绩效和员工生产力？

哪些员工更有可能经常旷
工？会发生在什么时候？

**招聘质量
预测**

**人才发展
效率预测**

**高绩效人
才预测**

旷工预测

**薪酬支付公
平性预测**

**领导力潜
力预测**

**安全分析
预测**

**风险行为
预测**

**流失风险
预测**

我们支付的公平吗？薪酬
给付是否收到某些特定因
素的影响（如性别）？

什么样的员工最
优可能成为未来
的领袖？

如何预测安全事
故，减少企业和
员工成本？

哪些员工有危险
性或者违规行为？
为什么？

重要员工离开的原因是什么？能够预测或降低可能
离职或跳槽的员工带来的
风险吗？

询证思维的缺乏

中国企业亟待补上“管理循证化”的基础课：理念→经验→实证

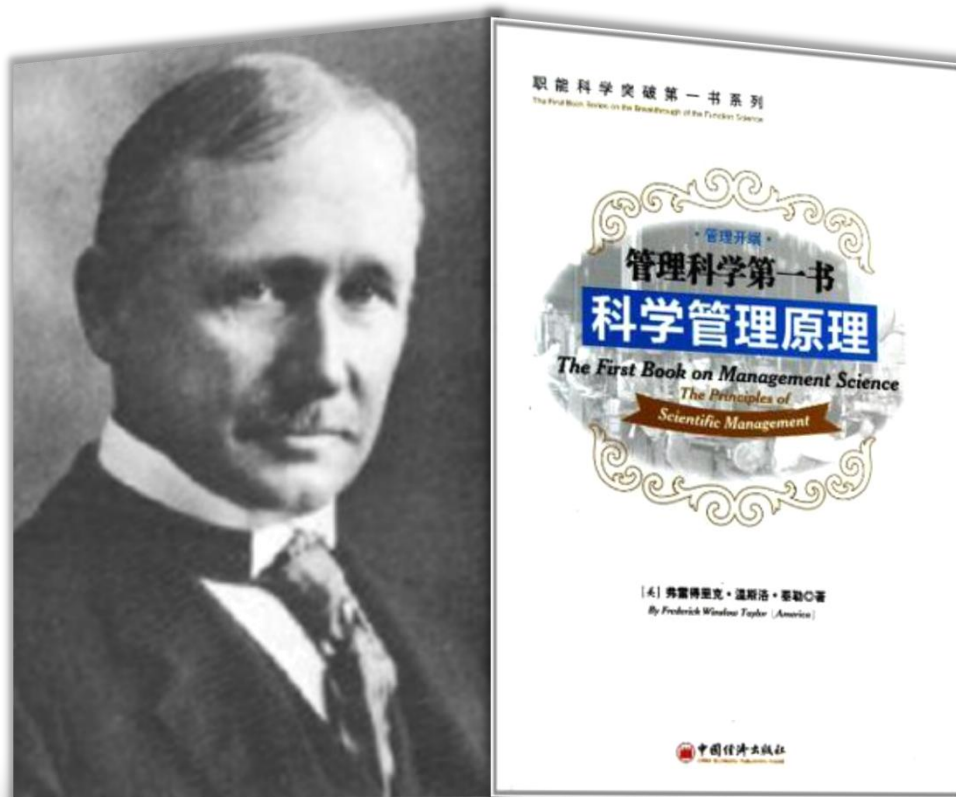
看数

用数

讲数

泰勒对科学管理做了这样的定义：

“诸种要素——不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括为：科学，不是单凭经验的方法。协调，不是不和别人合作，不是个人主义。最高的产量，取代有限的产量。发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。”

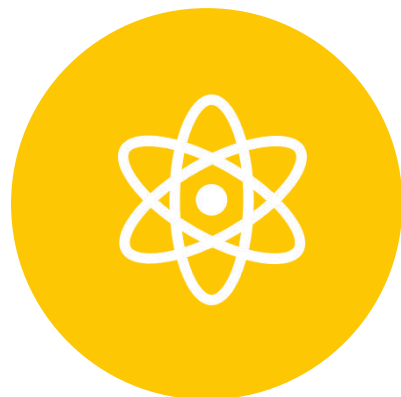


1911年

数据分析是未来人力资源人才需掌握的核心能力

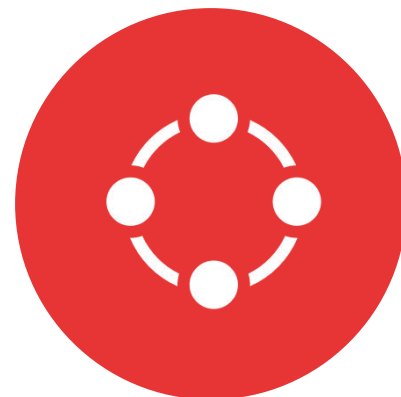
HR数据分析对组织的价值

- 通过数据探索发现、回答人力资源管理问题
- 以数据驱动决策，提升决策的准确性和有效性，促进企业经营
- 识别和预测潜在人力资源风险，帮助预防和应对风险，降低负面影响

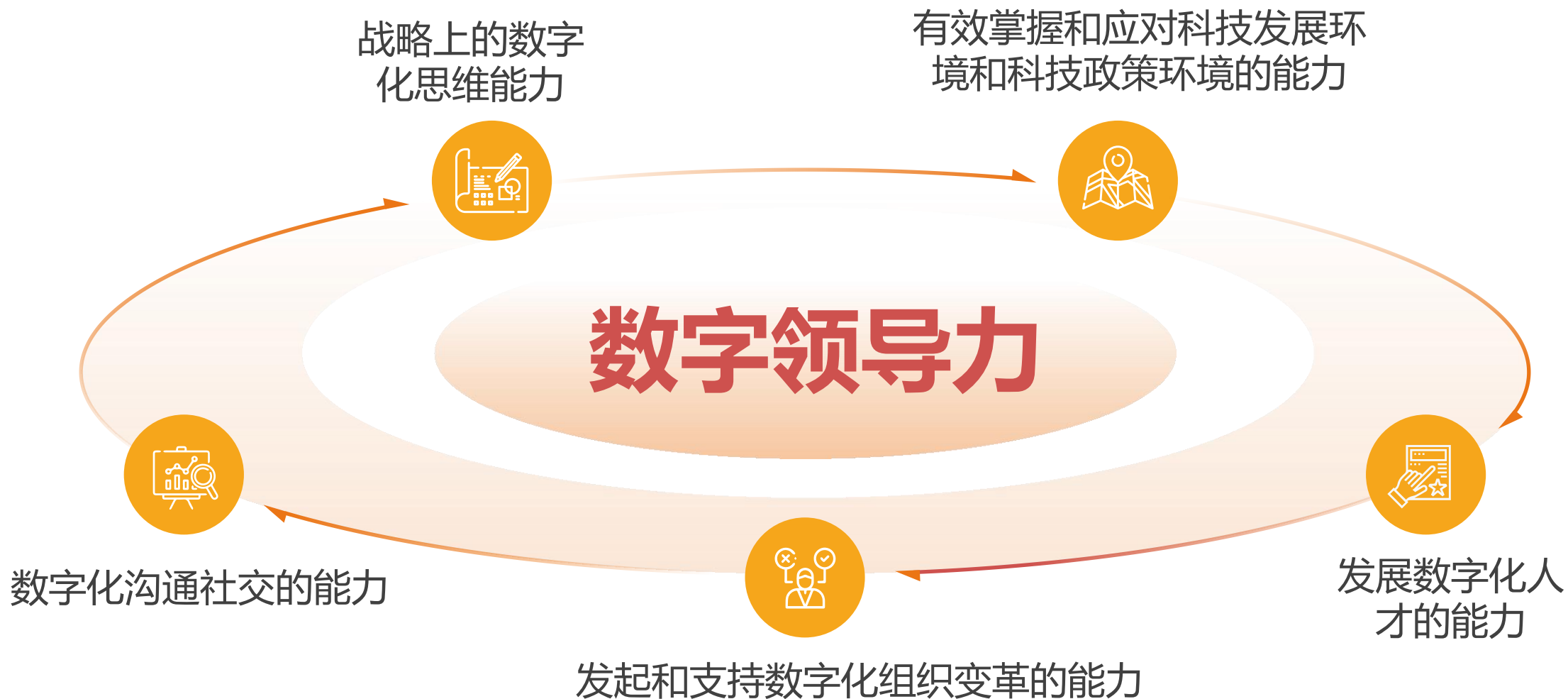


HR数据分析对个人的价值

- 满足市场需求，提升就业竞争力
- 更清晰地呈现人力资源管理工作价值与产出，创造未来价值



数字领导力



来源：李燕萍, & 苗力. (2020). 企业数字领导力的结构维度及其影响——基于中国情境的扎根理论研究. *武汉大学学报：哲学社会科学版*, 73(6), 12.

— 04 —

管理的精度和温度相结合

管理的“精度”：数字技术赋能的精细化管理

- 组织通过多种多样的数字化设备搜集了涵盖员工生物统计学信息、文本信息和网络足迹信息等各类数据，这些数据帮助组织掌握覆盖组织活动与员工行为的各方面的细节，从而为组织的人力资源制度建设和决策提供了强大的依据。



阿里巴巴犀牛智造



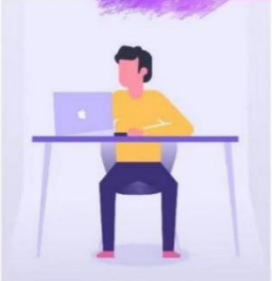
“智慧工厂”——生产流程的监控、分析与优化工作者个人能力的记录、分析和工序匹配

管理的“温度”：全景监狱式的组织控制

关于违反员工行为规范的处罚通报

根据《员工行为规范及办公场所管理标准（2020版）》中相关规定，在办公区域禁止从事与工作无关之事，如：玩电脑游戏、上网聊天、听音乐等。在2021年8月30日至9月3日期间，总部针对非工作流量信息进行统计排查后，发现部分人员在工作区域内占用公司公共网络资源从事与工作无关事宜，现将排查及核实确认后的结果通报如下：

中心	姓名	楼层	非工作流量信息
资产增值经营支持中心		5层	腾讯视频（10.3G）、抖音（2.8G）、爱奇艺（0.3G）
计划审计与资产安全中心		12层	网易云音乐（22.5G）
信息服务共享中心		27层 2709室	抖音（16.9G）、腾讯视频（2.8G）、头条（0.2G）、腾讯视频（0.2G）、京东（0.1G）、字节跳动（0.1G）
平台研发中心		33层 H区	腾讯视频（10.1G）、字节跳动（0.2G）、京东（0.1G）



bobo

心率

呼吸

坐姿

疲劳度

59次/分

21次/分

正坐

良好

今日总坐时

最近坐时

00:04:48

00:04:48



亚马逊用AI监控并解雇“低效率”员工(2019)

突然有种上班被扒光了的感觉。

上班就像坐牢，时时刻刻都是被监控被监视的那种感觉。

这种体验真的很差。

也不是有心要摸鱼、要偷懒，但是谁上班能保证每一分一秒都是在认真工作的？”

亚马逊AI监控员工：效率低当场开除 没时间上厕所（中国经济网）

此前因为与巴尔的摩的一名前员工存在劳动纠纷，亚马逊向美国全国劳资关系委员会出示了开除员工的名单和理由。The Verge通过《信息自由法案》获得了这一文件。

在这份被公开的文件中，代表亚马逊的律师承认，该公司在2017年8月至2018年9月期间因未能达到生产率指标而解雇了巴尔的摩仓库中心至少300名员工。

这个数字并非小数。巴尔的摩仓库中心目前有大约2500名全职员工。假设这个比例稳定的话，这意味着亚马逊每年因生产力原因解雇的员工将超过10%。在整个北美范围，亚马逊运营着超过75个仓库，拥有超过12.5万名全职员工，每年被解雇的人数可想而知。

这份文件还显示，**亚马逊的AI监工系统可以实现深度自动化的跟踪过程**。如果员工的工作速度变慢，或者长时间没有接触包裹（上厕所、喝水等情况），该系统会将这些情况视作偷懒，算在“摸鱼”时间内。

可怕的是，如果生产率指标数次不达标，AI系统会自动生成警告，并且**最终在线生成解雇员工的指令，这个过程不需要主管的意见**。也就是说，亚马逊的基层员工可以因为AI的判断而自动被开除。

不过，VOX网站表示，亚马逊方面向该网站表示，在一些特殊情况下，主管有权推翻AI的决定，挽救员工的工作机会。

亚马逊方面则声辩认为，AI系统的上线主要目的不是惩罚和解雇员工，而是为了提高员工的工作效率。亚马逊表示，只有当工厂75%以上的工人达到工作目标时，才会进一步提高目标门槛。另外，表现最差的5%的工人有机会参加培训计划，以求改进。

亚马逊AI监控员工：效率低当场开除 没时间上厕所（中国经济网）

著名的亚马逊批评家Stacy Mitchell表示，“这些机器人将员工视为冷冰冰的数字，而非活生生的人。”

亚马逊员工的工作压力有多大？

作为28岁的单身母亲，易卜拉欣每天从下午5:30到早上6点上12个半小时的夜班。在机场、渔船工作过的她认为，亚马逊仓库的工作条件是最恶劣的。

“每天我走进那扇门时都充满了恐惧，认为今晚将成为我被解雇的时刻。当你在仓库工作时，你必须做好心理和身体准备，但我以前从未感受过像这样的职场压力。我想为了家人竭尽所能地挣钱，但有时我无法忍受这种压力。亚马逊推动人们赶工的方式并非道德。”

很多亚马逊员工坦言，由于害怕“摸鱼”时间超过限制，他们甚至不敢在工作时间上厕所。有英国仓库工人怕厕所距离太远来回时间太长，只好在过道或者车间格子里用塑料瓶解决排泄问题。

英国一家劳工保护组织的问卷调查显示，74%的受访亚马逊工人表示上班时间避免使用厕所，因为他们担心自己错过生产目标进度。不断上升的目标要求也对员工的心理健康造成了影响，其中55%的人表示在亚马逊工作期间患有抑郁症。超过80%的员工表示他们未来不会再申请亚马逊的工作。

亚马逊AI监控员工：效率低当场开除 没时间上厕所（中国经济网）

此前因为与巴尔的摩的一名前员工存在劳动纠纷，亚马逊向美国全国劳资关系委员会出示了开除员工的名单和理由。The Verge通过《信息自由法案》获得了这一文件。

在这份被公开的文件中，代表亚马逊的律师承认，该公司在2017年8月至2018年9月期间因未能达到生产率指标而解雇了多名员工。

这个数字显示，亚马逊每年解雇的员工数量相当可观。如果生产率指标稳定的话，这意味着亚马逊每年解雇的员工数量相当可观。亚马逊拥有超过75个仓库，拥有超过12.5万名员工。

如何评价亚马逊的做法？

这份文件还显示，**亚马逊的AI监工系统可以实现深度自动化的跟踪过程**。如果员工的工作速度变慢，或者长时间没有接触包裹（上厕所、喝水等情况），该系统会将这些情况视作偷懒，算在“摸鱼”时间内。

可怕的是，如果生产率指标数次不达标，AI系统会自动生成警告，并且**最终在线生成解雇员工的指令，这个过程不需要主管的意见**。也就是说，亚马逊的基层员工可以因为AI的判断而自动被开除。

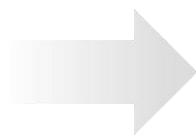
不过，VOX网站表示，亚马逊方面向该网站表示，在一些特殊情况下，主管有权推翻AI的决定，挽救员工的工作机会。

亚马逊方面则声辩认为，AI系统的上线主要目的不是惩罚和解雇员工，而是为了提高员工的工作效率。亚马逊表示，只有当工厂75%以上的工人达到工作目标时，才会进一步提高目标门槛。另外，表现最差的5%的工人有机会参加培训计划，以求改进。

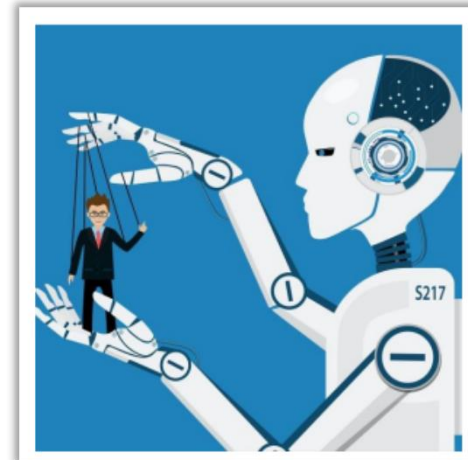
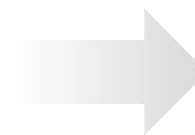
组织控制本质之演进



技术控制
(technical control)



官僚控制
(bureaucratic control)



算法控制
(algorithmic control)

问题

- 降低了沟通的丰富程度，减少人际关系中的情感支持和共情
- 过于依赖算法，出现技能退化的趋势，“弃人化”管理似乎渐行渐近
- 隐私博弈，算法激进主义 (algoactivism)

数字化HRM的控制与反控制



算法激进主义(algoactivism, Kellogg et al., 2020)行为

- 不合作，阻挠组织的数据采集——拒绝接入公司热点
- “逆向工程”，解码数字化监管的机制，从而“投其所好”地表现自己——刷好评行为
- “钻空子”，私下与客户达成协议共同对抗组织的数字化监管——跳单行为



算法反欺诈，以及人机关系的博弈升级与控制收紧

- 道德脱离(e.g., Runions & Bak, 2015)
- 失控的反馈循环(runaway feedback loop, Ensign et al., 2018): 即算法监管越严格，越容易识别越轨行为，进而带来监控的进一步升级。

超越控制：致力于员工承诺的算法管理新实践

控制型算法管理

承诺型算法管理



数字化HRM的双刃剑现象：控制or赋能

各有哪些表现？

如何减少负面效应？

寻找解决数字化HRM负面效应的答案

- 数字化监管一定会带来监管者与被监管者之间的冲突与对抗吗？
- 关于警察执法记录的系列研究发现：当被监管者拥有接触记录(access to data)的权限时，数字化监管并不会引发两个群体之间的对抗。



参见 *Patil & Bernstein, 2021, Organization Science*

寻找解决数字化HRM负面效应的答案



The Making of the “Good Bad” Job: How Algorithmic Management Manufactures Consent Through Constant and Confined Choices

Lindsey D. Cameron^{1,2} 

Administrative Science Quarterly

2024, Vol. 69(2)458–514

© The Author(s) 2024



Article reuse guidelines:

sagepub.com/journals-permissions

DOI: 10.1177/00018392241236163

journals.sagepub.com/home/asq



“好坏工作”的制造：算法管理如何通过不断和受限的选择制造同意

传统研究普遍认为算法管理带来的任务标准化和监控会导致“坏工作”的产生，即低工资、不稳定的工作时间和缺乏晋升机会等。然而，令人意外的是，许多工人在算法管理下的工作中却表示喜欢。

在高度监控和标准化的算法管理环境中，为什么工人仍然愿意并且喜欢从事这样的工作？？？

“好坏工作”的制造：算法管理如何通过不断和受限的选择制造同意

参与观察

研究者在2016年到2019年间作为司机和乘客参与了网约车行业的实际工作。这包括：

- 作为司机：研究者在一个主要美国城市使用自己的车和通过平台租用的车开车，观察各种不同时间和路线下的工作情况，例如平日早晨通勤、晚上酒吧班次、机场接送和主要假日等。
- 作为乘客：研究者记录了乘坐多家网约车公司的112次乘车体验，记录了叫车、车辆状况、应用程序故障和整体印象等信息。

半结构化访谈

研究者在北美的23个城市进行了三轮访谈，总共进行了136次访谈：

- 第一轮（2016年开始）：对63名司机进行了半结构化访谈，问卷从宽泛的问题开始，例如“告诉我关于开车的事情”。
- 第二轮（18至24个月后）：对44名司机进行了随访访谈，了解他们的工作和财务状况的变化。
- 第三轮（COVID-19大流行期间）：对29名司机进行了访谈，重点了解他们的工作生活如何变化，以及他们如何解决与客户或应用程序的相关问题。

社会与印刷媒体

研究者分析了博客、讨论板、YouTube视频、在线文章和公司材料，以获取补充信息和验证数据。

“好坏工作”的制造：算法管理如何通过不断和受限的选择制造同意

- 研究发现，算法管理通过将工作细分为多个小任务，使工人在不断且受限的选择中感受到掌控感。**工人主要采用两种策略应对算法管理：一种是遵循算法提示的参与策略，另一种是操纵算法的偏差策略。**尽管这两种策略在行为上存在差异，但它们都促使工人积极参与并认同管理目标，从而在一定程度上掩盖了工作的结构性问题。这种基于选择的同意机制解释了为何在看似不利的工作条件下，工人依然会感到满意并积极投入工作。
- 具体来说，研究者发现网约车司机通过积极响应算法的提示，例如选择高需求区域工作或完成一定数量的订单以获取奖励，这些选择使他们感到自己在一定程度上控制了工作过程。同时，司机也会通过一些偏差策略来操纵算法系统，例如选择特定的乘客或路径，以增加收入或减少工作强度。这两种策略虽然在操作上有所不同，但都**让司机在高度约束的环境中找到了一定的自主性和成就感。**
- 研究表明，即使在高度监控和标准化的工作环境中，工人仍能通过有限的选择找到参与和满意的途径。这一发现有助于重新评估按需经济中的工作质量和工人满意度，提示政策制定者和管理者在设计和实施算法管理系统时需要考虑工人的心理需求和自主感。

管理的精度和温度相结合



数字化只是技术和工具



员工需要有被监管的知情权和
在监管系统设计中的参与权；
必要时，员工需要有获取监管
信息的权限



员工需要有自由选择的权利
(受限)；
促进员工公平感知
.....

管理的本质， 在于激发人的善意和潜能

——彼得·德鲁克

无论时代如何变迁，不变的法则都是人性。我相信，管理的趋势一定是激发人性的善意，而人性的善意就是最大“潜能”的发挥。

——赵曙明



— 05 —

对人—AI协同模式的思考

对人—机协同的混合型组织的管理



马斯克在社交媒体上表示，其脑机接口公司Neuralink已完成首例人类大脑设备植入手术，接入者“恢复良好”，实现了人与机器进一步的融合。



**当技术发展导致人类主体和技术主体之间的符号边界逐渐被消解时，
人力资源管理的对象将变为员工和数字化技术构成的复杂系统。**

对人--机协同的混合型组织的管理



人机协同系统中的 信任和“排异”

研究证据显示员工似乎不可能完成认知上的“信仰之跃”

(leap of faith)，我们对机器智能和人类智能的区分也许是根深蒂固的。人们会觉得算法决策结果在形态真诚度上与人类决策无显著差异，但是在道德真诚度上显著低于人类决策。



员工与机器智能的 合作模式探究



人机协同系统中的 协作与适应

对人工智能的不信任（“算法厌恶”）

算法不能够像人类预测者那样能够从错误中学习。

算法无法考虑定性信息或情境因素。

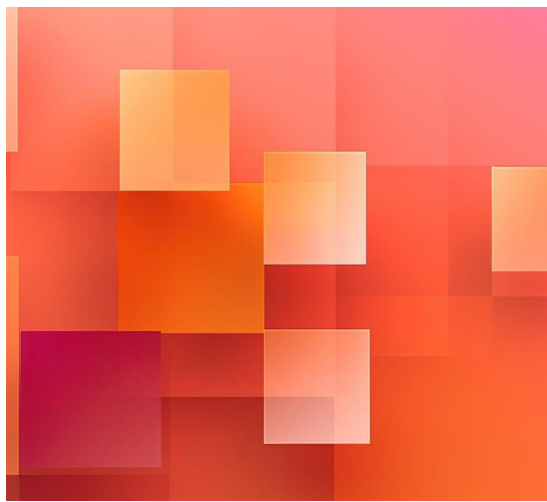
算法的预测是基于对过去观察到的模式的外推。

算法缺少人类所具有的共情能力和独特性。

认知理由



动机理由



担心机器算法导致自己的利益受损——权力松动。

甲骨文公司和未来职场公司2019年联名发起的一项针对10个国家8000多名人员的调研显示，82%的受访者认为机器人可以比他们的经理更好地完成某种类型的工作，64%的受访者表示他们更信任机器人而不是经理。

对人工智能的不信任（“善意”）



© 2024 The Author(s)
ISSN: 0021-9010

Journal of Applied Psychology

2024, Vol. 109, No. 11, 1794–1816
<https://doi.org/10.1037/apl0001200>

How Perceived Lack of Benevolence Harms Trust of Artificial Intelligence Management

Mingyu Li and T. Bradford Bitterly

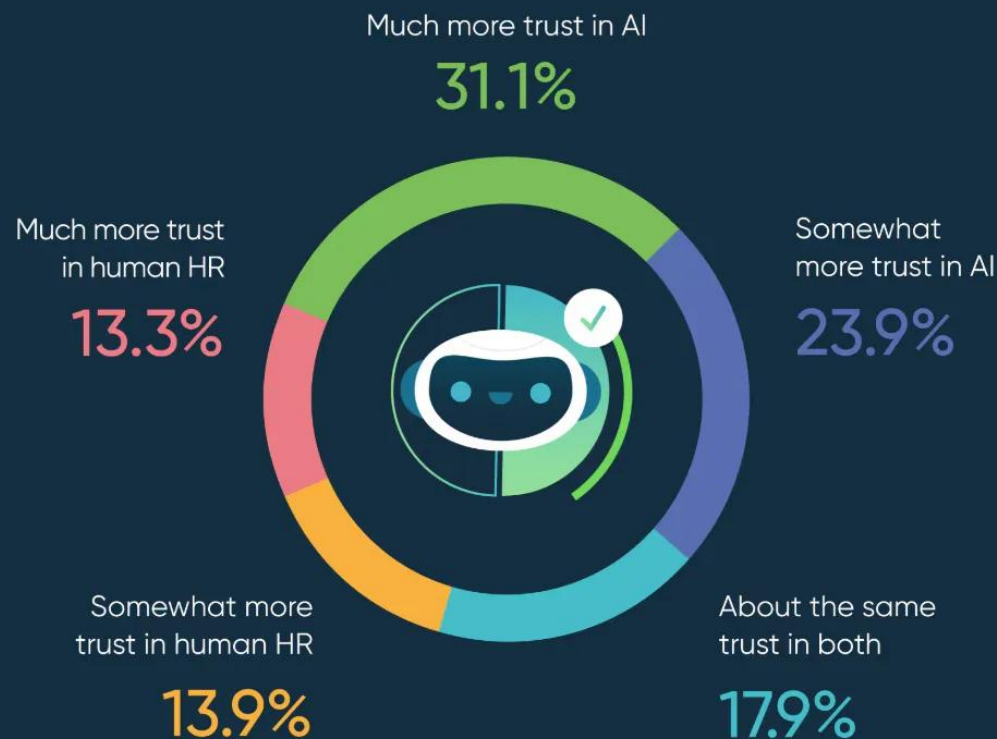
Department of Management, HKUST Business School, The Hong Kong University of Science and Technology

感知到的缺乏善意如何损害人工智能管理的信任

- AI管理被视为缺乏善意**：参与者普遍认为AI管理系统在情感和社会互动方面较为冷漠，缺乏人类管理者所具备的善意特质。这种感知让员工对AI管理产生了较低的信任。
- 信任受善意影响**：即便AI的能力和正直性得到充分认可，缺乏善意的AI管理仍然无法获得员工的信任。善意是信任的重要前提，尤其是在涉及员工情感需求的管理过程中。
- 高同理心需求情境下的偏好差异**：在高同理心需求的情境中，员工更倾向于选择人类管理者，而不是AI。这表明，在需要情感支持和理解的工作环境中，人类的善意表现对于建立信任至关重要。
- AI与人类管理的比较**：当员工认为AI缺乏善意时，即便AI系统在其他方面（如能力和正直性）表现优秀，员工依然偏向选择人类管理者，尤其是在需要同理心的情境中。

对人工智能的信任与欢迎

In general, do you trust AI more or less than HR professionals?



ServiceNow™: AI in HR Survey

根据对800多名目前在美国工作的专业人士的调查，有超过50%的受访者表示，他们比起人类HR专业人士更信任AI。

关键发现：

1. 超过50%的员工比起人类HR专业人士更信任AI。
2. 超过50%的员工相信AI驱动的HR工具可以避免种族、性别或年龄偏见。
3. 超过60%的员工认为AI生成的个性化绩效目标非常有用。
4. 超过75%的员工愿意选择AI进行绩效评估，而不是传统的人类经理反馈。
5. 40%的员工最信任AI在培训和绩效评估中的应用。

对人--机协同的混合型组织的管理



人机协同系统中的信任和“排异”

研究证据显示员工似乎不可能完成认知上的“信仰之跃”

(leap of faith)，我们对机器智能和人类智能的区分也许是根深蒂固的。人们会觉得算法决策结果在形态真诚度上与人类决策无显著差异，但是在道德真诚度上显著低于人类决策。



员工与机器智能的合作模式探究

增强 (augmentation) 模式和自动化 (automation) 模式是广为讨论的两种人机合作模式。前者指的是机器智能对员工的辅助，后者指机器智能代替员工，自行执行工作任务。关于两种人机合作模式劣势的探究中，目前比较受到认可的观点是组织不能“择一而从”，而应该两者兼顾。



人机协同系统中的协作与适应

员工与AI的合作模式——增强模式



Journal of Financial Economics

Volume 160, October 2024, 103910



从人机对抗到人机协作：股票分析中的艺术与人工智能

From Man vs. Machine to Man + Machine: The art and AI of stock analyses ☆

Sean Cao ^a✉, Wei Jiang ^b✉, Junbo Wang ^c✉, Baozhong Yang ^d✉

AI能够快速处理和分析海量数据，识别复杂的模式，并在短时间内生成预测结果，这使得它在某些方面可能优于人类分析师。但与此同时，人类分析师凭借其专业知识、行业经验和对复杂情境的理解，仍然在某些领域保持着独特的优势。因此，本文的核心问题在于：在股票分析领域，AI与人类分析师之间的相对优势是什么？两者如何实现互补，以达到最佳的预测效果？

员工与AI的合作模式——增强模式

AI分析师与人类分析师的比较

为了评估AI分析师的性能，作者将AI预测结果与人类分析师的预测结果进行比较。

具体方法如下：

- 预测准确性比较：计算AI预测和人类分析师预测与实际股票价格之间的误差，并比较两者的绝对误差。
- 投资组合表现：基于AI和人类分析师的预测差异构建投资组合，评估其超额收益和风险调整后的表现。

AI在股票预测中的优势：

- AI分析师在预测股票价格方面优于大多数人类分析师，其预测准确率高于53.7%的人类分析师。
- 基于AI和人类分析师预测差异构建的投资组合能够产生显著的超额收益，每月可达0.84%-0.92%。
- AI在处理大量透明且结构化的数据时表现出色，尤其是在信息量大、公司规模较大且无形资产较少的情况下。

人类分析师的独特价值：

- 人类分析师在处理信息不透明、公司规模较小、无形资产较多的情况下表现更好，这表明人类在解读复杂情境和利用专业知识方面具有独特优势。
- 分析师在行业面临困境时的表现优于AI，这可能是因为AI在处理不频繁出现的事件（如行业衰退）时存在局限性。

员工与AI的合作模式——增强模式

人机结合潜力：

- 将人类分析师的预测纳入AI模型后，形成“人机结合”模型，其表现优于单独的AI模型和人类分析师。
- 人机结合模型在信息不透明、公司规模较小、无形资产较多的情况下，人类分析师的增量价值更高。
- 事件研究表明，当分析师能够利用AI处理的替代数据时，其预测表现显著提升，尤其是那些隶属于具有较强AI能力的经纪公司的分析师。

技术进步对人类分析师的影响：

- 随着时间推移，人类分析师逐渐获得更多的数据资源和AI工具，AI相对于人类的优势有所减弱。
- 人机结合不仅能够提升预测准确性，还能帮助分析师更好地利用大数据和AI技术，提升其整体表现。

对金融行业的启示：

- 为金融机构提供了一个明确的方向：如何更好地整合AI技术与人类分析师的工作，以实现最佳的决策效果。

对职业发展的指导：

- 本文强调了人机结合的未来趋势，为金融分析师和其他高技能职业提供了职业发展的新思路。专业人士可以通过提升数据分析和AI工具的使用技能，增强自身竞争力。

对人--机协同的混合型组织的管理



人机协同系统中的信任和“排异”

研究证据显示员工似乎不可能完成认知上的“信仰之跃”

(leap of faith)，我们对机器智能和人类智能的区分也许是根深蒂固的。人们会觉得算法决策结果在形态真诚度上与人类决策无显著差异，但是在道德真诚度上显著低于人类决策。



员工与机器智能的合作模式探究

增强 (augmentation) 模式和自动化 (automation) 模式是广为讨论的两种人机合作模式。前者指的是机器智能对员工的辅助，后者指机器智能代替员工，自行执行工作任务。关于两种人机合作模式劣势的探究中，目前比较受到认可的观点是组织不能“择一而从”，而应该两者兼顾。



人机协同系统中的协作与适应

机器智能的加入也改变了员工的工作模式和学习方式，对员工学习和团队的工作设计产生了深刻影响。和 AI 协作，身体上的合作比智力上的合作更难。

与AI协作中的个人特质影响

The ABC's of Who Benefits from Working with AI: Ability, Beliefs, and Calibration

Andrew Caplin, David J. Deming, Shangwen Li, Daniel J. Martin, Philip Marx, Ben Weidmann & Kadachi Jiada Ye

WORKING PAPER 33021

DOI 10.3386/w33021

ISSUE DATE October 2024

谁从与人工智能合作中获益的ABC：能力、信念与校准

谁从与人工智能合作中获益更多？

- 随着AI在众多任务中表现出接近甚至达到人类专家水平的能力，它为许多工作提供了前所未有的支持。然而，AI的表现很少超过最优秀的人类，而工作者则能够通过对特定情境的理解以及处理非典型案例的能力与AI形成互补。因此，AI并非是人类劳动的完全替代品，而是工具和伙伴。在这种背景下，理解AI工具对生产率的实际影响以及**它如何在不同能力水平的劳动者之间产生分化效应**，成为了一个重要的问题。

- AI协作的总体效果：
实验结果表明，**AI协作在总体上提高了参与者的任务表现**。然而，**AI对不同个体的帮助效果存在显著差异**，其影响受到个体能力和信念校准程度的共同调节。
- 能力与AI协作的关系：
低能力的个体从AI协作中获益更多，尤其是在他们对自身能力有清晰认知（信念校准较高）的情况下。这表明**AI工具能够缩小低能力者与高能力者之间的绩效差距**。
- 信念校准的重要性：
信念校准的准确性对AI协作的效果具有关键作用。高信念校准（即准确认知自身能力）能够显著放大AI协作的正面效果；相反，过度自信或信心不足都会限制个体从AI协作中获益的能力。
- 消除信念校准误差的潜在益处：
通过反事实分析，研究发现如果能够消除信念校准误差，AI协作对生产率差异的缩小效果将是现有水平的两倍。这表明信念校准不足是限制AI在提升效率和缩小不平等方面潜力的主要障碍。

人--机协同的进阶路径

认知变革进阶

- 需要丰富自身的数智技术知识，理解数智技术的潜力和限制。
- 要转变传统的管理决策模式，采用适合数智时代的变革决策思维。

人际优化进阶

- 领导者可以在组织中建立数智发展愿景和目标战略的共享心智。
- 需要平衡不同主体之间（如人-技术、人-技术-人）之间的关系。

工作设计进阶

- 基于工作设计理论对员工与数智技术的工作协同进行优化。
- 要设计有意义的工作角色和任务分配，根据人类员工和数智技术的不同能力优势，仔细规划和设计双方协作过程中的不同职能。



技术本身只是手段和工具，技术可能带来社会问题，但技术也在解决社会问题，而人类拥有管理和控制技术的能力。

——梅塞尼

AI只是一项工具，AI工具归根结底还是要靠人来使用，并将人的主观能动性与工具有机融合，才能真正激发出双方的最大价值。

THANK YOU VERY MUCH!