

人工智能时代 HRM 范式转型：组织能力重构与领导力进化

刘锦明 孔祥奇

上海对外经贸大学，上海市，201620；

摘要：人工智能技术的快速发展正在深刻重塑商业生态，对传统人力资源管理的理论体系与实践范式构成根本性挑战。本文聚焦于 AI 时代 HRM 范式的转型，指出传统模式在价值创造机制、组织行为逻辑与管理哲学等方面的局限性日益凸显。新兴范式正由“管理—控制”逻辑转向“数据驱动的价值共创”与“个体赋能”导向的动态体系。围绕该转型，本文提出组织应重点构建四项核心能力：人机协同能力、数据驱动的决策力、敏捷学习与动态适应能力，以及容错型创新文化。与此同时，领导力也需实现从“指令—监督者”向“愿景导航者”“赋能型教练”“伦理治理者”与“文化建构者”的转型。总体来看，AI 驱动下的 HRM 变革不仅是技术升级，更是组织理念、能力结构与领导模式的系统性重构，关系到企业在智能化竞争中的可持续发展。

关键词：人工智能；人力资源管理；范式转型；组织能力；领导力；人机协同

DOI：10.64216/3080-1486.25.05.040

人工智能的广泛应用正在重塑人与工作的关系，使人力资源管理站上转型关口。以流程与合规为核心的传统 HRM 模式，难以应对智能化环境下的复杂与不确定性。现有研究主要聚焦于人工智能（AI）技术在人力资源管理（HRM）各职能模块中的具体应用，如通过自动化手段优化招聘流程、绩效评估等常规事务，从而释放 HR 专注于战略层面决策的空间。AI 推动 HR 流程标准化，有助于提升跨地域协同效率，使 HR 职能更紧密嵌入企业战略。然而，现有研究多将 AI 视为效率工具，忽视其对 HRM 底层逻辑与管理哲学的重构。AI 带来的不仅是“术”的优化，更是“道”的变革，正引发 HRM 范式的深刻转型，并对组织能力与领导力提出系统性重塑要求。为回应这一趋势，本文构建“HRM 范式—组织能力—领导力”三位一体的分析框架，以提供理论支撑与实践启示。

1 人工智能驱动下 HRM 的范式转型：从“管理控制”到“赋能共创”

托马斯·库恩（Thomas Kuhn）提出的“范式”概念，指的是特定学科共同体成员在长期实践中逐步形成并普遍认同的信念体系、价值取向、技术路径与方法论规范的集合。人力资源管理（HRM）范式的转型，实质上体现为其所依赖的基本世界观、核心假设与实践逻辑发生了深层次乃至根本性的变革。

1.1 传统 HRM 范式的局限

传统人力资源管理（HRM）范式源于泰勒制科学管理思想，强调“管理—控制”逻辑，将员工视为可标准化管理的生产要素，运作重心集中于效率最大化、风险规避与职能导向。在人工智能加速嵌入组织运作的背景下，这一传统范式正在暴露出显著的局限。该范式高度

强调流程的标准化与控制性，客观上抑制了人力资源的创造潜能与灵活响应能力，组织需重构人才培养体系，“领导力”是推动 AI 落地的核心软技能。企业需重塑业务流程为“AI 友好型环境”，并通过愿景传播激发员工学习动力。“一刀切”的管理方式难以满足新生代员工对个性化、体验感与自我实现的需求，进而影响其组织认同与工作投入。传统基于历史数据的滞后决策模式难以适应外部环境的高度不确定性 with 快速变化，致使 HRM 在组织战略中逐步丧失主动地位，由战略伙伴沦为被动执行者。

1.2 AI 时代 HRM 新范式的核心特征

在人工智能推动下，以“数据驱动的价值共创”与“个体赋能”为核心的新型 HRM 范式逐渐成型。该范式突破“管理—控制”逻辑，强调组织的生态系统属性与员工的能动价值。

新范式实现了从流程驱动向数据驱动的转变。AI 技术通过实时采集人才特征、团队关系等多维度数据，推动组织决策从经验依赖转向数据洞察。研讨会聚焦 AI 在管理中的前沿应用，强调数据驱动对战略前瞻性和人才识别的提升作用。HRM 正由标准化向超个性化转型，通过算法实现精准匹配，提升员工参与感与敬业度。同时，其价值定位从职能中心转向员工体验中心，并由被动支持转为战略引领，推动组织能力重构与协同。

2 范式转型下的组织能力重构

人力资源管理范式的转型并非停留于理论层面的抽象构想，而是对组织基础能力体系提出了实质性重构的现实要求。新范式所依托的不仅是管理理念的更新，更是组织核心竞争力结构的系统再造。在这一进程中，能力的内涵早已超越传统意义上归属于人力资源部门

的单一职能，而成为贯穿组织全域、深植于运行机制与文化基因中的战略性资源。这些能力不应被视为孤立的功能模块，而应作为驱动组织持续适应、协同创新与动态演化的系统性能力集合，是组织能否在智能化转型中实现可持续发展的关键支撑。

2.1 人机协同能力

未来工作的核心在于“人机协同”而非“机器替代人”。在 AI 深度嵌入组织运行的背景下，企业需具备系统设计与优化人机协同流程的能力，包括工作内容重构、能力结构调整与文化变革。组织应重设计岗位结构，将重复性、规则化任务交由 AI 执行，将复杂决策与情感交互任务保留给人类，从而实现高效分工与价值共创。同时，构建“数据驱动—功能表征—具身融合”知识范式，强调隐性知识在制造系统中的核心作用，并基于 HIMS 架构实现人机优势互补。人机协同不仅依赖技术分工，更需 HR 与业务协同，动态调整岗位职责与工作内容。这一过程呼唤“中间技能”的培养，如问题提出、结果解读、伦理监督与创造性应用等复合能力。高效协同还需以信任为基础的组织文化支撑，通过提升算法可解释性、明确责任边界和保障员工参与权，营造 AI 作为“协作者”的氛围。在技术与文化双重推动下，人机协同将成为智能化转型的核心动力。

2.2 数据驱动的决策能力

在数据驱动导向的新 HRM 范式下，组织决策正从经验判断转向基于可验证的数据证据。构建数据洞察与决策能力已成为实现智能化治理的关键。这一过程不仅依赖技术工具，还涉及数据平台建设、人才体系优化与决策文化重塑。组织应推动数据整合与治理，提升员工与管理者数据素养，并组建具备业务理解与技术能力的人才分析团队，实现数据向战略的有效转化。同时，引入 A/B 测试等实验方法，建立“试错—验证—优化”的机制，增强 HRM 的敏捷性与响应力。

2.3 敏捷学习与动态适应能力

在人工智能快速发展的背景下，技能更新周期显著加快，组织面临前所未有的人才结构重构压力。应对这一挑战，企业需从“静态培训提供者”转型为具备弹性与战略引导能力的“学习生态系统”。创建基于 AI 的个性化学习平台，可实现学习资源与员工成长路径的精准匹配；培育鼓励持续学习的组织文化，有助于推动学习融入绩效机制与工作场景；将技能再造与提升纳入战略布局，基于对未来关键能力的预测，提前为员工提供系统性转型路径，实现从岗位保障向能力迁移的转变。这不仅关乎企业对员工发展的责任担当，也是提升组织韧性与持续竞争力的核心所在。

2.4 创新与试错的文化容错能力

AI 技术虽为快速迭代与实验提供了条件，但真正驱动创新的核心在于组织文化。心理安全感是高绩效团队的重要特征，领导者需营造支持试错的环境，使员工敢于表达、尝试与承认失败。组织应从“零错误”转向“从失败中学习”，通过“事后复盘”机制提炼经验，转化为组织知识。激励机制亦应优化，不仅奖惩结果，更应认可有价值的探索过程，以激发员工创新动力，推动组织持续进步。

3 范式转型下的领导力进化

组织能力的重构最终需要通过领导者来驱动和实现。AI 时代的领导力，其内涵和外延都发生了深刻变化。领导者必须完成从传统角色向新型角色的进化。传统领导力依赖层级控制与经验决策，而数字时代要求领导者掌握技术素养（如 AI、大数据分析）和敏捷决策能力。数字领导力需融合技术认知与战略视野，推动组织适应快速变化的环境。

3.1 从“指挥者”到“愿景领航者”

在高度不确定性的未来环境中，领导者的核心职责已不再是下达具体指令，而在于勾勒清晰且具有吸引力的未来愿景。他们应能够明确传达组织拥抱人工智能的根本动因，阐明人机协同发展的前景图景，以及工作在智能化转型背景下所承载的更深层次意义。通过塑造共同的使命感与方向感，领导者在充满变动的环境中为团队提供价值指引与心理支撑，从而有效激发组织成员的内在动能与主动性。

3.2 从“监督者”到“赋能教练”

在智能化和知识型工作的情境中，微观管理已成为影响组织效能与员工积极性的关键障碍。领导者的角色应由对员工具体行为的监督者，转变为赋能者与教练。他们的关注重点应放在识别并清除阻碍团队成员发挥潜能的流程、制度或资源障碍，为员工提供必要的资源、信息和培训支持，助力其成长与成功。同时，通过提问、倾听与反馈，激发员工发现自身优势，设定具有挑战性的目标，并引导其探索实现路径。这种教练式的领导方式能够有效提升员工的自主性与创造力，增强组织的整体适应力与创新能力。

3.3 从“决策者”到“伦理护航者”

虽然人工智能可以在一定程度上辅助决策，但最终的价值判断与伦理责任仍必须由人类承担。随着“算法管理”的广泛应用，算法偏见、数据隐私、工作监控以及决策透明度等伦理问题日益凸显。随着 AI 系统深度融入组织决策，领导者需直面算法偏见、隐私侵犯及透明度缺失等伦理挑战，主动主导制定人工智能应用的伦理准则与治理框架，确保技术使用过程中的公平性、透

明性、可解释性和对人性的尊重,并主导制定监管框架。在效率与人性、利润与道德发生冲突时,领导者应坚守组织核心价值观,做出符合伦理原则的抉择,推动技术向善。同时,对于人工智能系统所做出的关键性人事决策,如解雇或晋升,领导者应承担最终复核责任,确保决策的正当性与人文关怀。

3.4 从“管理者”到“文化塑造者”

人机协同、敏捷学习和创新试错等新能力的构建,根植于组织文化。领导者是文化最核心的塑造者和践行者。他们的言行举止、所奖励和惩罚的行为,都在向整个组织传递关于“我们是谁”、“我们信奉什么”的强烈信号。领导者必须以身作则,亲自示范开放、协作、好奇和坚韧的行为模式,通过持续的沟通和榜样作用,将理想中的文化根植于组织的每个角落。

4 理论框架与实践启示

4.1 整合框架

本文构建了一个涵盖三重维度的“AI 驱动下人力资源管理(HRM)转型框架”,具体包括AI技术层(应用)、组织能力层(重构)与领导力层(进化)。该框架的内在逻辑体现为一个持续演化的动态反馈机制:AI技术作为驱动因素,引发组织能力体系的重构,组织能力的提升又进一步推动领导力模式的演化。三者在学习中相互强化,最终形成一种基于技术赋能与能力协同的良性循环。

4.2 实践启示

该分析框架为企业管理者提供了重要实践启示。CEO与CHRO应将人力资源管理转型上升为企业核心战略议题,而非局限于部门层面。企业需系统开展组织能力诊断,评估在人机协同、数据决策、敏捷适应与创新容错等能力上的差距,加大对HR数据平台、AI工具及“中间技能”培训的投入,夯实转型基础。同时,应推进未来导向的领导力发展项目,强化教练能力、伦理判断与文化塑造能力。可通过选取小规模业务单元进行试点,在真实场景中探索人机协同模式,推动经验积累与逐步推广。

5 结论与展望

5.1 结论

人工智能正深刻推动人力资源管理从“管理控制”向“数据驱动的价值共创与个体赋能”转型,标志着一场管理哲学的变革。组织需重构四项核心能力:人机协同、数据决策、敏捷学习与容错创新。同时,领导力也应由“指挥—监督者”转型为集愿景引领、赋能指导、伦理守护与文化塑造于一体的复合型角色。在AI时代,

领导者应成为组织网络中的关键节点,保障其人性维度与持续竞争力。

5.2 展望

人工智能与人力资源管理的融合仍有广阔研究空间。亟需实证检验新型组织能力与领导力对绩效与福祉的影响,并深入探讨算法“黑箱”对公平性与信任的挑战。人机协同将推动组织结构与契约关系演化,数字鸿沟与社会公平问题亦值得关注。HR管理者应从“技术使用者”转变为“思想者”与“引领者”,引导技术向善,推动组织迈向高效、创新与人本发展的未来。

参考文献

- [1]Prikshtat V,Islam M,Patel P,et al.AI-Augmented HRM:Literature review and a proposed multilevel framework for future research[J].Technological forecasting and social change,2023,193:122645.
- [2]Vezeteu P V,Nastac D I.Artificial intelligence integration in business: study of employee competences in relation to the organisational needs[J].Amfiteatru Economic,2024,26(67):832.
- [3]李镜,何敏.人工智能技术在组织创新管理中的前沿应用与发展——2024年度人工智能与组织创新管理学术研讨会会议综述[J].软科学,2024,38(06):144-145.
- [4]Qu H,Xu J,Sun S.Philosophical Epistemological Study of Human-Machine Collaborative Technology in Intelligent Manufacturing[J].Strategic Study of Chinese Academy of Engineering,2024,26(1):225-238.
- [5]Malik M,Raziq M M,Sarwar N,et al.Digital leadership,business model innovation and organizational change:role of leader in steering digital transformation[J].Benchmarking:An International Journal,2025,32(5):1632-1662.
- [6]Benabed A,Bujor D,Manita Bulareanu A,et al.The Role of AI for Business and Companies' Leadership and Internationalization in Globalization:A Background with Analysis[C].Proceedings of the International Conference on Business Excellence.Sciendo,2024,18(1):268-282.

作者简介:刘锦明(1998年8月-),女,汉族,安徽省六安市,在读研究生,上海对外经贸大学,研究方向:人力资源管理