

数智化人力资源管理的伦理失范： 表现、形成与作用机制

• 文 鹏 曹雨阳 王 茜

(华中师范大学经济与工商管理学院 武汉 430079)

【摘 要】数智技术提升了企业人力资源管理的效率，同时也带来了潜在的伦理风险。结合数智技术、人力资源管理以及伦理失范等多学科领域的研究，提出企业数智化人力资源管理的伦理失范主要表现为过度监控、数据滥用、算法偏差与福祉缺失，其形成主要通过管理团队的绩效动因和控制动因。行业竞争程度、平台化程度等因素会促使上述伦理失范现象的产生，并最终对企业和员工多个层面的结果造成负面影响。该研究将有利于人们更加清晰地认识此类伦理失范的突出性、普遍性与负面性，为科学、合理地开展数智化人力资源管理活动提供启示与方向。

【关键词】数智技术 人力资源管理 伦理失范 控制动因

中图分类号：F272

文献标识码：A

1. 引言

随着人工智能、云计算、大数据等数智技术的不断进步，组织工作效率显著提升。与此同时，数智技术引发的管理伦理冲突加剧，尤其体现在人力资源管理活动中（赵曙明等，2019）。例如，有媒体报道，杭州一家互联网公司曾用高科技坐垫监控员工是否在工位，一度引发热议（李白白，2021）；又如，在外卖平台企业，系统算法不断缩短配送时长，致使外卖骑手为了实现绩效目标频繁违反交通规则，职业安全堪忧。在使用数智技术时，类似的人力资源管理伦理问题日益凸显（谢小云等，2021）。

然而，回顾既有的研究发现，过去学者们主要从积极角度关注数智技术驱动人力资源管理带来的工作变化与挑战。例如，李磊等（2021）认为机器人正在创造新的劳动机会和岗位，这有利于提

通讯作者：曹雨阳，E-mail: rainiecao@126.com。

升劳动就业水平; Liu 等 (2020) 发现人工智能的使用有利于个体与组织创造力的提升。同时, 刘善仕等 (2021)、Tambe 等 (2019) 提出, 数智技术正在对传统的人力资源管理形成冲击与挑战。总体而言, 这些研究认为, 数智技术对企业人力资源管理以及员工会带来积极的影响, 但对于该类技术引发的负面伦理问题, 研究相对不足 (De Cremer and Moore, 2020), 并且尚未有文献对该问题及其前因后果进行系统分析。近期学者们也在呼吁, 今后需要关注数智技术在人力资源管理中的伦理问题 (谢小云等, 2021; Bhave et al., 2020)。

鉴于上述现实背景与理论缺口, 本文拟对该前沿话题进行一个系统的探讨与分析。本研究将识别数智化人力资源管理的伦理失范现象; 在此基础上, 依次剖析其内在动因、影响因素以及作用机制。本研究的贡献体现在以下三个方面: 首先, 该研究关注数智化人力资源管理过程中的伦理失范, 能弥补该领域对伦理问题研究的不足, 丰富人力资源管理领域伦理失范的研究; 其次, 本文对数智化人力资源管理伦理失范进行了准确的概念界定, 并初步提出了其结构维度, 为后续的实证研究奠定了基础; 最后, 本文深入分析了该概念发生的动因、影响因素以及作用机制, 为系统理解该概念的形成与作用提出了框架性的启示。

2. 研究设计

2.1 数智化人力资源管理伦理失范的内涵

失范 (anomie) 描述了社会缺乏共同规则来约束人们行为的一种状态, 伦理失范则聚焦于伦理 (道德) 领域的规范削弱甚至丧失。早期研究聚焦于社会伦理失范带来的负面现象 (如自杀等) (乐国安和陈玖平, 1997), 后面逐渐关注多领域 (如行政管理、学术研究、网络传播等) 的伦理失范 (丁成际, 2011; 顾越桦, 2013)。学者们也尝试将伦理失范的研究置于微观组织中, 关注组织及个体的伦理失范。例如, Chian 等 (2018) 整合社会学和管理学的研究, 提出组织伦理失范大致包括规范信仰丧失、规范冲突、规范削弱、规范模糊与规范缺失五个方面。Choi 等 (2018) 发现, 员工感知的企业社会责任活动会减少其工作伦理失范, 进而削弱其偏差行为。

具体到微观组织中的人力资源管理活动, 学者们主要是在传统 (或非数智化) 情境下探讨其伦理失范问题。例如, 国内学者从定性角度探讨了人力资源管理实践的伦理要素 (赵曙明和黄昊宇, 2006)、伦理困境 (颜爱民等, 2012) 与伦理导向人力资源管理实践的跨层次作用 (陈丝璐等, 2020)。国外学者 Wooten (2001) 概括了人力资源管理各职能中存在的非伦理行为, 如歪曲事实和合谋、侵犯员工权利等, 其他研究则探讨了人力资源管理实践中的伦理管理难点 (Gndz and Hayes, 1988; Wnstanley and Woodall, 2000)、伦理表现与要求 (Rowan, 2000; Guerri et al., 2015; Braga et al., 2021) 以及非伦理引发的公平、诚信等问题 (Mathis and Jackson, 1997)。

本文将“数智化人力资源管理伦理失范”定义为: 企业组织使用数智技术开展人力资源管理活动时产生的违背社会道德的状态。该核心概念是对人力资源管理实践、数智化技术以及伦理失范三

个研究领域的交叉融合，如图 1 所示。尽管过去学者们已经分别关注了上述三个领域以及两两结合，但直到最近，才有学者开始尝试探讨在使用数智技术开展人力资源管理时产生的伦理问题。例如，谢小云等（2021）从理论上提出，数字化技术会导致“全景监狱”、去人性化等人力资源管理方式的产生，进而会引发伦理问题；胡心约等（2022）提及，使用人工智能进行员工情绪识别可能会遇到伦理挑战。Bhave 等（2020）指出，当使用人工智能、算法技术等收集和分析个体数据时，要特别关注隐私保护。这些研究者敏锐地发现，数智技术会对传统人力资源管理带来新的伦理问题，但从总体上看，直接关注该话题的研究尚处于起步阶段。

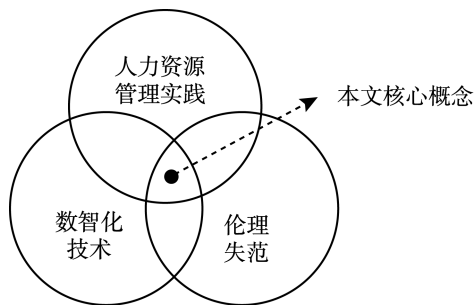


图 1 本文核心概念的构成

2.2 研究方法 with 框架

本文主要采用文献研究法和开放式问卷法来展开研究。其中，文献研究法是通过回顾与比较，提出数智化人力资源管理伦理失范这个理论概念，并结合组织管理中的相关理论，以研究构想的形式，提出若干个研究命题与观点；开放式问卷法则用于探究数智化人力资源管理伦理失范的初始结构维度，明晰该核心概念在现实中的具体表现，为本文后面的逻辑分析奠定基础。

本文的逻辑关系如图 2 所示。首先，拟探讨数智化人力资源管理伦理失范这个核心概念的构成；接着分析导致该现象发生的决策过程，即内在动因，并在此基础上依次探讨影响该动因的外部因素；最后，考虑到该伦理失范是一个组织层面的现象，它可能会导致组织和员工两个层面的外在结果的变化，因此本文将分析伦理失范对组织和员工表现造成的潜在影响。本文之所以按照该逻辑关系展开，其原因主要包括三点：首先，该逻辑关系具有较强的系统性。由于数智化人力资源管理伦理失范是一个较新的研究领域，作为一个探索性研究，本文需要对其外部影响因素、内在动因、结果等进行系统阐述，这将有利于人们更加全面地认识该概念。其次，本研究的框架也符合实证研究“前因后果”的逻辑关系，便于学者们今后开展相关的定量研究。最后，在伦理决策的研究（如 Trevino, 1986; Jones, 1991）中，一般遵循“先近后远”的研究顺序，即先厘清近端的内在动因，再自然延伸到远端的外部影响因素，以便抓住决策过程中的关键要素和内在机理，本研究的前因研究部分也借鉴了该研究逻辑。

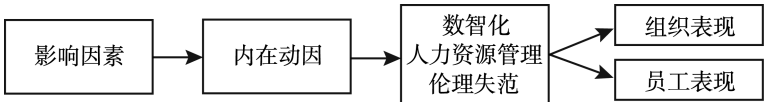


图2 本研究逻辑关系示意图

3. 数智化人力资源管理伦理失范的表现

为了深入了解数智化人力资源管理的典型伦理失范现象，本文采用开放式问卷，对中部一所高校的30名MBA（工商管理专业硕士）学生进行调查。他们均来自我国不同的企业组织。在课间休息时，采用纸笔调查的方式，让他们回答“在自己的企业中有哪些数智化人力资源管理的伦理失范现象”，调查问卷当场收回。结果显示，有1名MBA学生未填写，原因是其所在企业没有使用数智技术，其余29名均进行了填写。本次调查共获得107个词条，人均报告3.57个。本文作者根据这些词条的含义予以归类整理，并在此基础上进行频次统计，结果如表1所示。其中，四类现象合计共占有所有词条86.9%的比例，从整体上反映了数智化人力资源管理伦理失范的主体内容，本文将它们视为该核心概念的四个初始维度，分别介绍如下：

表1 数智化人力资源管理伦理失范的词条频次统计

归类名称	原始词条描述举例	词条合计数量	占全部词条的比例
过度监控	✓ 监控员工沟通记录 ✓ 视频监控员工行为 ✓ 利用大数据技术监控员工上班的网络使用情况	27	25.2%
数据滥用	✓ 不保护员工隐私 ✓ 在录用员工背景分析中触犯员工隐私 ✓ 运用人工智能技术窃取人脸与指纹信息	25	23.4%
算法偏差	✓ 目标制定很高，努力都完成不了 ✓ 刻板的数字化考核指标 ✓ 阻碍部分低学历员工晋升	21	19.6%
福祉缺失	✓ 数智化会使HR没有以前那么有人情味 ✓ 感觉上级对我们的关心变少了 ✓ 似乎感受不到单位的关怀了	20	18.7%
其他（无法统一归类）	✓ 利用数字化培训员工单一化 ✓ 员工想匿名反映一些问题，但仍能查出员工是谁	14	13.1%

一是过度监控，指采用数智技术对员工工作过程、作息时间分配等实施超越正常范围的监控。

数智技术的实时跟踪功能为监控员工提供了更强的技术支撑。例如，一些企业通过坐垫监控员工是否在工位、安装厕所计时器、为外勤员工强制配备手环等，都属于过度监控的范畴。有关工作场所电子监控（electornic monitoring）的研究也表明，过度监控是使用数智技术管理员工时常见的一种现象（Siegel et al.，2022）。

二是数据滥用，指使用数智技术窃取、篡改、泄露员工个人信息数据，侵犯员工隐私。与传统技术相比，数智技术具有更强大的数据处理能力，这为不规范使用数据提供了技术上的“便利”。例如，部分企业的人力资源管理者会通过数智技术随意传播应聘者信息或员工的人才画像信息。正如胡心约等（2022）指出，人工智能在处理这些数据时会遇到伦理挑战与困境。

三是算法偏差，指在设计人力资源管理实践算法或程序时，存在明显的不合理、不公平与歧视现象，如绩效目标过高、招聘歧视等。作为一种高级的计算程序，算法（algorithm）是驱动数智技术的关键要素（刘善仕等，2021）。与传统管理方式相比，算法能更加隐蔽地实现管理者的意图，导致算法偏差更普遍且难以被发现。

四是福祉缺失，指使用数智技术时更关注算法、技术等科学性，却缺乏对员工的同理心，忽略了员工作为“人”的基本需求与人文关怀（De Cremer and Moore，2020）。例如，部分企业过分看重对数智技术的资金投入，却对实施数智技术给员工带来的压力、挑战以及员工应该享有的福利、关怀等不太关心。

需要特别强调，尽管上述四个维度具有一定的现实来源和理论依据，但它只是反映了数智化人力资源管理伦理失范的初始结构维度，未来还需要进一步通过更大范围的调查来验证该结构。

为了进一步认识数智化人力资源管理伦理失范的表现，本文将该概念与传统的人力资源管理伦理失范进行了比较，如表 2 所示。两者的相同之处在于，都是发生在组织内，并且都在一定程度上体现了人力资源管理团队的管理意图。两者的差异也较为明显，数智化人力资源管理伦理失范具有较强的数智技术特征，传统的则几乎没有涉及该要素。在隐蔽性要素中，由于数智技术的使用具有一定的门槛，并且管理者拥有使用该技术的权力，他们在后端操作的过程不易被员工观察到，进而导致数智化人力资源管理的伦理失范更难以发现。同时，组织管理者会以提升工作效率、降低企业成本等为借口，尽力将数智技术带来的伦理失范在组织内合法化，让大家接受或默许该现象的发生，使得相对于传统而言，数智化人力资源管理伦理失范的合法性更高。最后，随着数智技术的逐渐普及，它们正在应用于越来越多的人力资源管理情景，但人们对于其负面伦理问题的认识还非常不够，导致这类伦理失范具有较强的普遍性与广泛性。

表 2 与传统人力资源管理伦理失范的异同比较

比较要素	传统人力资源管理伦理失范	数智化人力资源管理伦理失范
发生环境	组织内	组织内
实施者	人力资源管理团队	人力资源管理团队
数智技术特征	无	有
隐蔽性	较弱	较强

续表

比较要素	传统人力资源管理伦理失范	数智化人力资源管理伦理失范
合法性	较低	较高
广泛性	一般程度	较高程度

4. 数智化人力资源管理伦理失范的内在动因

4.1 两类内在动因

在使用数智技术时，人力资源管理团队为什么会在实践中做出伦理失范决策或实施相关行为呢？经典的伦理决策研究认为，人们在实施（非）伦理行为之前，既有经济原因的考虑，也会受到非经济因素，即社会心理要素的影响（Trevino, 1986; Jones, 1991）。基于既有研究以及目标设定理论与权力接近—抑制理论，本文认为主要存在以下两类动因：

第一，从经济型路径出发，人力资源管理团队会为了完成组织目标而产生较强的绩效动因。当企业引入数智技术进行人力资源管理时，他们往往会付出一定的资金成本，此时会期望该技术能进一步提升组织效率与绩效。这会导致管理团队将注意力更集中于绩效目标达成，进而诱发绩效动因。进一步，目标设定（goal setting）的研究发现，目标实现压力带来的绩效动因一方面会有助于绩效的提升，另一方面也会诱发不道德行为（文鹏等，2017）。从本质上看，管理者的绩效动因与追求经济目标密切相关，这在当前我国的企业组织中较为常见。以互联网企业为例，他们的商业模式往往是建立在“技术+资金”的基础上，资金特别强调回报率，此时数智技术很容易成为实现资金增值的手段与工具。

第二，从社会型路径出发，数智技术会让人力资源管理团队拥有更先进的管理手段，进而对员工产生较强的控制动因。例如，在传统的管理情境下，管理者主要通过现场视察等方式才能掌握员工的工作轨迹，而在数智化情境下，管理者只需要点击鼠标或者查看电脑端的数据，就能轻松掌握员工的工作情况，这种技术上的便利性很容易诱发管理者的控制动因。正如 Rosenblat 和 Stark (2016) 所言，算法设计所传递的信息，往往与员工报酬相关联，这种隐藏在数据信息背后的传递，本质上是企业利用数智技术手段对劳动控制权力的支配。与绩效动因的“经济”属性不同，控制动因主要体现管理团队作为“社会人”对组织权力的使用。同时，权力接近—抑制理论（approach-inhibition theory of power）指出，高权力会激活决策者的“接近”行为，导致他们更易于实施冒险行为、不道德行为等（Anderson and Berdahl, 2002）。由此推断，当数智技术给人力资源管理者控制员工带来便利性与高权力感时，他们也会在管理决策中出现伦理失范的现象。

4.2 两类动因作用于伦理失范的边界条件

尽管上述两类动因会导致管理者在数智化人力资源管理中的伦理失范决策，但这种作用也会受到一些关键因素的影响，即动因作用于伦理失范会存在一些边界条件。根据行为伦理决策过程的相关研究，伦理决策是发生在组织内部的，该组织的特征理应对决策过程造成显著的影响（Trevino, 1986）。同时，在道德效用理论（moral utility theory）研究中，Hirsh 等（2018）提出来自外部的奖励或惩罚会改变人们对于道德效应的感知，进而影响整个道德决策过程，该因素应该受到学者们的重视。鉴于此，本文将主要考察组织自身特征与外界惩罚的调节影响。

第一，组织特征。不同特征的企业，两类动因对伦理失范的作用力也会有所差异。以企业生命周期为例，相对于成熟阶段的企业，创业型企业面临的生存压力更大。在绩效动因的驱使下，这些企业更可能会追求绩效目标而忽略伦理要求，进而导致伦理失范的增加。又如，对于不同所有权性质的企业而言，相对于国有企业，民营企业所拥有的资源有限，也会导致其绩效动因与伦理失范的关系增强。

第二，实施伦理失范被惩罚的概率与程度。由于伦理失范现象违背了社会的规范，实施的主体企业将会受到来自外界的惩罚，如受到相关的行政处罚、顾客不再购买企业的产品或服务。在人力资源管理活动中，当采用数智技术实施伦理失范被惩罚的概率增大，或者惩罚程度加重时，他们付出的成本将超过收益，即便产生了上述两类动因，但进一步导致伦理失范的可能性会下降。Hirsh 等（2018）在有关道德效用的研究中也指出，当外界对非伦理行为的惩罚越高时，个体对于道德规则的认知会进一步抑制非伦理决策的产生，作为一种外界的强制手段，惩罚会削弱非伦理决策的自我驱动。

5. 数智化人力资源管理伦理失范动因的影响因素

5.1 绩效动因影响因素

基于经济型路径的特征以及绩效动因的内涵，与市场竞争、绩效压力等相关变量会构成绩效动因的关键影响因素。本文从行业、企业和管理团队三个不同的层面，来考察数智技术带来的行业竞争程度、企业绩效导向文化与人力资源管理团队底线心智的影响。

第一，数智技术带来的行业竞争程度。作为一种技术支持与资源投入，数智技术能有助于企业效率的提升以及成本的降低，这将进一步加剧企业之间的竞争程度。当这种行业竞争程度越来越高时，为了在竞争中获胜，企业使用数智技术时会产生更强的绩效驱动力，即绩效动因增加。此时，企业不会太在意技术与管理带来的伦理问题，导致伦理失范现象更容易发生。

第二，企业绩效导向文化。绩效导向文化是指企业鼓励与奖励在绩效上取得进步的程度（House et al., 2002）。当企业的绩效导向文化较高时，其核心价值观、经营理念、管理制度等都将围绕追求

优秀绩效的达成。在这种文化环境的影响下, 绩效高低会成为衡量管理者成败与否的唯一要素。此时, 管理者极易产生较强的绩效动因, 数智化人力资源管理也会指向绩效的达成, 进而产生伦理失范现象。

第三, 管理团队底线心智 (bottom-line mentality)。它是指实现底线目标而忽略道德的思维模式。当个体或团队具有较强的底线心智时, 他们倾向于不惜一切代价追求底线目标, 而相对忽视与绩效目标无关的要素, 此时极易导致非伦理决策与行为的发生 (Zhang et al., 2020)。因此, 人力资源管理团队的底线心智会增强团队的绩效动因, 进而导致使用数智技术时产生伦理失范。

5.2 控制动因影响因素

如上所述, 管理团队实施非伦理决策的控制动因, 是建立在数智技术基础上的。换句话说, 没有这些技术的支撑, 控制动因也将难以产生。因此, 企业在使用这些技术时所拥有的数智化特征, 与控制动因紧密相连。参考马海刚 (2022), 本文考察三类重要的数智化特征, 即平台化程度、数据透明度与数智系统开放性的潜在影响, 也将它们视为社会型形成路径的重要影响因素。

第一, 企业平台化程度。平台化 (platformization) 是指利用数字系统连接不同的个体、组织和平台, 使它们高效协同合作。例如, 阿里巴巴旗下的淘宝就是一个典型的平台化组织。平台化组织打破了传统组织的边界和科层设计, 连接了两边或多边 (人才、资源、市场机会等) 以实现价值的创造 (陈威如和徐玮伶, 2014)。因此, 平台化程度越高的企业, 所拥有的组织内外资源会越多, 进而导致管理者的控制权力越大。此时, 人力资源管理团队在使用数智技术时, 更易于产生较强的控制动因, 受此动因的影响, 进而产生伦理失范现象。

第二, 企业数据透明度。透明度可用于赋予员工权力和使内部流程可见 (Heumann et al., 2015)。在使用数智技术时, 产生的数据对员工的透明度越高, 员工对企业使用该技术的过程就会有越强的监督。透明度还可以被积极地视为一种绩效激励, 从而增加动机、合作和妥协的意愿 (Hofmann, 2007)。这些都将有利于构建更加平等的沟通机制, 削弱管理者的控制动因。反之, 当相关数据的透明度越低时, 管理者就越具有暗箱操作的空间, 这可能会增强管理者的控制意愿与动因, 进一步导致人力资源管理的伦理失范。

第三, 企业数智系统开放性。开放的数智系统会让管理者在使用时接受更多的外界 (包括员工) 监督, 相应地对员工的控制动因会下降; 相反, 封闭的数智系统会让管理者受到的外界约束减少, 增加了内部控制的可能性, 进而导致管理者的控制动因增强。在控制动因的影响下, 数智化人力资源管理的伦理失范得以发生。

5.3 影响因素作用于伦理失范的调节效应

上述因素的影响力会受到企业或团队特征的影响。既有研究发现, 与伦理有关的企业或团队特征, 往往会增强或削弱外部因素对伦理决策动因的影响 (Cremer and Moore, 2020)。本文主要关注企业伦理氛围和人力资源管理团队数智伦理敏感性的调节作用。

第一，企业伦理氛围。企业伦理氛围（ethical climate）是指企业成员对企业伦理环境特性的一致性认知（Reichers and Schneider, 1990）。当企业的伦理氛围较高时，成员对于什么是符合伦理的行为有更强的共同体验和认知。即使受到外部环境、数智技术特征等的影响，在强伦理氛围的约束下，人力资源管理团队对伦理规则有共同的认识，这会导致他们更倾向于作出符合伦理的决策，此时在人力资源管理中的伦理失范现象会减少；反之，当企业伦理氛围较弱时，管理团队对于伦理的判断标准会产生分歧，不会削弱外部因素对伦理失范的影响程度。

第二，团队数智伦理敏感性。伦理敏感性（ethical sensitivity）反映了人们对于伦理问题的知觉程度。高伦理敏感性的团队或个体能更加快速地识别某项活动中存在的伦理问题，进而规避非伦理现象的发生（Sparks and Hunt, 1998）。因此，当人力资源管理团队具有较高的数智伦理敏感性时，他们对于数智技术可能带来的伦理问题与风险具有更强的伦理意识，进而导致伦理失范现象减少；反之，低伦理敏感性的团队会对伦理问题相对忽视，在外界因素（如市场压力、数智技术特征）的影响，他们会对伦理问题听之任之，进而导致伦理失范的发生。

6. 数智化人力资源管理伦理失范的多层次作用机制

数智化人力资源管理的伦理失范，不仅会对企业组织层面的结果造成影响，而且也会对组织内员工层面形成影响，这些影响都具有“双刃剑”效应。

6.1 数智化人力资源管理伦理失范的积极作用

如上所示，数智化人力资源管理伦理失范具有广泛性与普遍性，其实施的一个重要动因就是为了追求更好的业绩。基于资源分配和激励两类原因，数智化人力资源管理伦理失范会有利于组织与员工的短期绩效提升。

第一，从资源分配的角度看，当没有外界因素以及自身动因的影响下，组织与员工的资源会处于一个相对均衡的状态，即在各个任务上都会分配相当的资源。但在绩效压力的影响下，为了完成绩效任务，组织和员工会将自身的资源向绩效任务倾斜，以便获得更好的评价（李志成等，2018）。组织的资源包括硬件支持、领导支持、奖励等，个人的资源如认知资源、时间等。在这些资源的影响下，即便数智化人力资源管理伦理失范本身具有一定的负向性，但它仍易于导致企业组织和员工短期绩效的提升。

第二，从激励的角度看，目标设置理论强调，目标会影响激励水平和工作绩效（Lock and Latham, 1990）。尽管数智化人力资源管理伦理失范具有不道德的一面，但其释放出组织关注绩效、追求目标的信号。受绩效目标的影响，员工会为了获得更好的绩效而努力达成目标。这在一定程度上会激发员工的热情，强化他们的工作动力，并且带来较高的短期绩效，最终促使组织短期绩效的提升。

6.2 数智化人力资源管理伦理失范的消极作用

组织污名理论 (theory of organization stigmatization) 能较好地解释数智化人力资源管理伦理失范对组织层面的负面影响。该理论指出, 因为组织发生的某个事件或具有的某种核心特征, 社会公众会对组织产生一种刻板印象、负面评价或歧视 (Devers et al., 2009)。根据上述污名缘由的不同, 组织污名可分为事件污名和核心污名。在社会公众的眼中, 数智技术应该被用于提升组织效率、降低经营成本等。换言之, 它理应扮演“正面”的角色。一旦它在人力资源管理活动中被违规使用, 产生了伦理失范现象, 那么, 社会公众就会为该企业贴上不道德的标签并形成刻板印象, 增加对该企业污名化的程度。在既有的研究中发现, 组织污名这种负面评价会在利益相关者之间扩散, 并降低对于企业的信任程度 (Kvåle and Murdoch, 2021)。这对于企业的长期发展是不利的, 即会降低企业的可持续绩效; 同时, 由于企业采用数智技术实施了不道德的人力资源管理活动, 这让数智技术的正常使用受到挑战, 也会对企业数智化情境下受挫后的反弹与繁荣能力带来负面影响, 即企业的数智化韧性 (resilience) 将会下降。

信息加工理论 (information processing theory) 则能较好地解释数智化人力资源管理伦理失范对个体层面的负面影响。该理论认为, 员工会对发生在身边的组织信息予以解读与认知加工, 进而产生相关的反应 (Swanson, 1987)。由于人力资源管理活动的主体就是员工, 他们会对该活动的开展方式、伦理规范等格外敏感。当他们发现企业在管理中采用数智技术作出了伦理失范决策时, 他们会认为这些技术只不过是监控自己的工具, 对技术的积极作用不予认可, 进而导致对技术是否可靠、有用等都会产生怀疑, 即对数智技术失去信任。当信任降低后, 员工与组织的社会交换关系遭到破坏, 并可能会产生一些负面的情绪, 进而针对数智技术或设备、同事以及企业实施负面行为 (如故意破坏、怠工、欺骗等), 即反生产行为 (counter-productive work behavior)。过去的研究也发现, 当员工对组织的信任感下降时, 他们会实施多指向 (包括组织、领导、同事等) 的反生产行为 (Colquitt et al., 2007)。

同时, 组织污名还可能会跨层影响员工技术失信的中介效应。从本质上看, 组织污名是公众对组织给予的负面评价 (Devers et al., 2009)。在本文的研究中, 这种负面评价主要是源于该企业对数智技术的不道德使用。此时, 组织污名为员工评价企业使用数智技术提供了依据和参考, 这在一定程度上会加剧员工对于数智技术的不信任感, 进而产生更多的针对该类技术的反生产行为。换句话说, 组织污名会正向调节技术失信的中介效应。

6.3 上述两类作用过程中的调节效应

本文主要考察归因与企业先前声誉对上述作用过程的调节效应。学者们发现, 组织实施的任何一项行动并非会对利益相关者造成一致性的影响, 其影响力的大小往往取决于他们如何来解读或归因这项行动 (Nishii et al., 2008; Pelletier and Bligh, 2008)。因此, 本文认为, 公众或员工归因可能是上述影响中的重要调节变量。根据归因理论 (attribution theory), 个体会对发生于周围环境中的

各种社会行为做出一定的解释，并采取相应的行动来回应解释（Martinko and Mackey, 2019）。一般而言，归因可分为外部归因和内部归因，前者往往关注不可控制的外部原因，后者关注的是可控制的内部原因。相对应地，公众或员工也会将数智化人力资源管理伦理失范进行两类归因，一类归因为绩效动因，即企业在面临外部竞争时不得不采取伦理失范的决策，此时公众或员工可能会对绩效压力予以理解，组织污名与技术失信在上述影响过程中的中介效应会被削弱；另一类归因为控制动因，即认为企业故意采用技术上的不平等地位来控制员工，此时他们会产生强烈的反感情绪，进而导致组织污名与技术失信的中介效应增强。

此外，组织污名理论也指出，人们对企业当前负面形象的看法，通常也会受到企业先前声誉的影响（Devers et al., 2009）。企业声誉反映了利益相关者对企业的综合评价。良好的企业先前声誉会让公众或员工对企业有更强的信任感，并愿意支持企业的发展。即便企业出现了数智化人力资源管理的伦理失范，其先前声誉会让公众或员工有更强的宽容度，这些都会削弱组织污名与技术失信的中介效应。

7. 结语

本研究充分借鉴计算机、科技哲学、组织行为学、社会学、心理学等多学科的知识，深入探讨了数智化人力资源管理伦理失范的表现形式、动因、影响因素与作用机制。本文突破了既有研究主要关注数智技术的正面驱动力，转而探讨了其在人力资源管理中潜在的负面伦理问题。本文的主要研究观点总结如下：（1）数智化人力资源管理的伦理失范主要包括过度监控、数据滥用、算法歧视、福祉缺失四个方面。（2）绩效动因和控制动因是上述伦理失范形成的两个关键过程。组织特征（企业生命周期、企业性质）以及实施伦理失范被惩罚的概率与程度会调节上述过程。（3）数智技术带来的行业竞争程度、企业绩效导向文化与管理团队底线心智，会通过绩效动因增加伦理失范，同时与数智技术特征相关的企业平台化程度、数据透明度与数智系统开放性，会通过控制动因而导致伦理失范的发生。企业伦理氛围和人力资源管理团队数智伦理敏感性会调节上述过程。（4）上述伦理失范会有利于组织和员工短期绩效的提升，但通过组织污名，会降低企业的可持续绩效与数智化韧性，同时也会让员工产生技术失信，进而在工作场所实施反生产行为。同时，公众或员工的归因以及企业先前声誉都会调节上述中介效应。根据上述研究结论，本文的总体框架如图 3 所示。

本研究既丰富了数智化人力资源管理的伦理研究，也将为管理实践带来若干启示。首先，鉴于数智化人力资源管理伦理失范的独特性和普遍性，组织需要对管理者与员工加强培训，让他们更加清晰地认识伦理失范的具体表现，并且意识到这些伦理失范就发生在我们身边。组织也可根据上述以及今后的理论研究，对组织中该类伦理失范的程度予以评价与衡量，以便为后续治理提供更为准确的依据。其次，本研究分析了伦理失范给组织和员工带来的负面结果，这表明组织应该采取各种措施来减少伦理失范的发生。建议组织主动对系统、算法等隐性信息予以适度公开与解释，并构建相应的内部申诉渠道。同时，组织也不可忽视基础类管理手段，譬如组织伦理氛围的建设、将伦理表现视为管理者考核的重要指标等。即便在数智化情景下，这些策略对于减少伦理失范仍会有重要

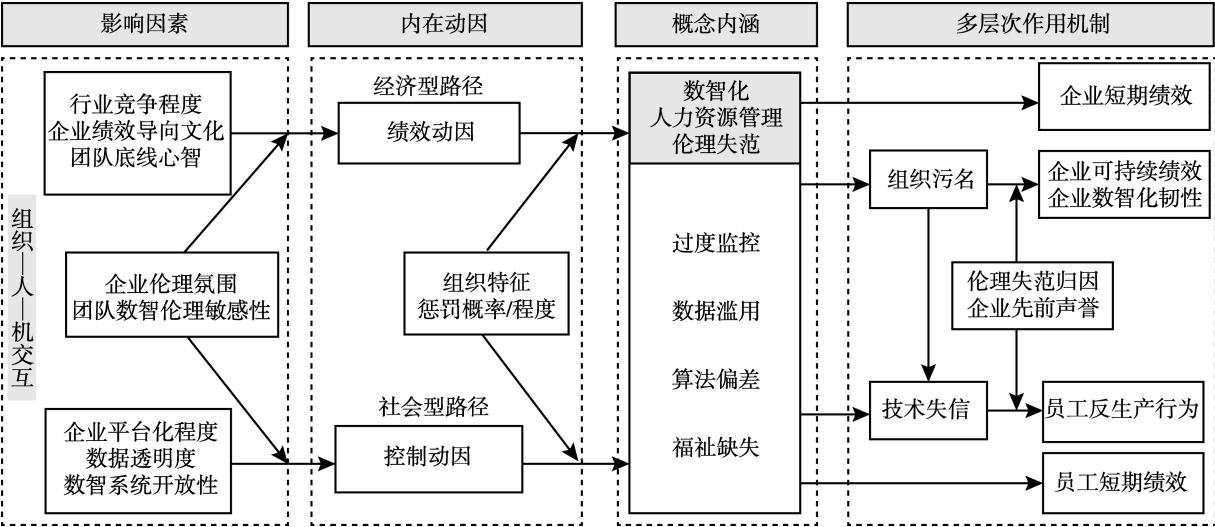


图3 本研究总体框架图

的作用。最后，本文提出了伦理失范形成的两种动因，即绩效动因和控制动因。组织应通过各种措施来干预上述动因的形成。例如，针对绩效动因，组织应培养管理者树立正确的绩效观，并提供组织支持来减弱管理者的绩效压力；针对控制动因，已有研究发现算法权力（algorithmic power）是导致社会控制的重要因素（Kellogg et al.，2020），组织可将管理者拥有的算法权力公开化和透明化，削弱管理者产生控制动因的意愿与机会。

由于本文所探究的话题尚属于前沿领域，且采用研究构想的方式提出了诸多观点和命题，还存在一些不足之处，未来需要展开一系列的研究来推动该领域的发展。首先，本文仅从理论上提出了相关概念的构成以及前因后果之间的关系，未来需要开展相关的实证研究来验证上述观点。具体可采用问卷调查、实验、案例等方法。其次，对于上述伦理失范的形成原因与影响因素，今后可能需要从更加广阔的视角来予以探讨。例如，伦理心理学研究发现，个体在实施（非）伦理决策时，既有可能经过认知推理（cognitive reasoning）过程，也有可能是来自本身的情绪直觉（affective intuition）（Zollo et al.，2017）。本文主要集中在对前者的分析上，未来可进一步探讨情绪直觉在其中可能扮演的角色。最后，未来还需要采用案例比较法，进一步提出数智化人力资源管理伦理失范的治理策略。例如，可选择若干家使用数智技术来开展人力资源管理活动的企业，采用比较研究的方式，分析其在伦理表现上存在差异的原因，进而找到更有效的治理策略；同时，也可借鉴国外优秀企业的做法，提炼出符合我国企业实际的治理策略。

◎ 参考文献

[1] 陈丝璐，张光磊，刘文兴. 伦理导向人力资源管理实践的跨层次作用机制：基于社会情境与社会认知理论 [J]. 心理科学进展，2020，28（11）.

- [2] 陈威如, 徐玮伶. 平台组织: 迎接全员创新的时代 [J]. 清华管理评论, 2014 (Z2).
- [3] 程虹, 王华星, 石大千. 使用机器人会导致企业劳动收入份额下降吗? [J]. 中国科技论坛, 2021 (2).
- [4] 丁成际. 行政伦理失范的表现、原因及其规避 [J]. 江汉论坛, 2011 (3).
- [5] 顾越桦. 研究生学术道德失范的道德心理成因分析和对策研究 [J]. 中国高教研究, 2013 (6).
- [6] 胡心约, 张恬路, 李英武. 基于 AI 的情绪识别在组织中的实践: 现状、未来和挑战 [J]. 中国人力资源开发, 2022, 39 (1).
- [7] 乐国安, 陈玖平. 中国社会变迁进程与社会稳定 [J]. 社会科学研究, 1997 (5).
- [8] 李白白. 用坐垫监视员工, 这是“高科技管理”? [EB/OL]. (2021-01-06) <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1688069370882592610&wfr=spider&for=pc>.
- [9] 李磊, 王小霞, 包群. 机器人的就业效应: 机制与中国经验 [J]. 管理世界, 2021, 37 (9).
- [10] 李新春, 陈斌. 企业群体性败德行为与管制失效——对产品质量安全与监管的制度分析 [J]. 经济研究, 2013 (10).
- [11] 李燕萍, 陶娜娜. 员工人工智能技术采纳多层动态影响模型: 一个文献综述 [J]. 中国人力资源开发, 2022, 39 (1).
- [12] 李志成, 王震, 祝振兵, 占小军. 基于情绪认知评价的员工绩效压力对亲组织非伦理行为的影响研究 [J]. 管理学报, 2018, 15 (3).
- [13] 刘善仕, 裴嘉良, 钟楚燕. 平台工作自主吗? 在线劳动平台算法管理对工作自主性的影响 [J]. 外国经济与管理, 2021, 43 (2).
- [14] 马海刚. HR+ 数字化: 人力资源管理认知升级与系统创新 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2022.
- [15] 文鹏, 任晓雅, 陈诚. 目标设置对非伦理行为的影响: 边界条件与理论基础 [J]. 心理科学进展, 2017, 25 (8).
- [16] 谢小云, 左玉涵, 胡琼晶. 数字化时代的人力资源管理: 基于人与技术交互的视角 [J]. 管理世界, 2021, 37 (1).
- [17] 颜爱民, 魏佳, 黄浩睿. 企业人力资源管理伦理困境结构维度的本土化探索 [J]. 管理学报, 2012, 9 (7).
- [18] 赵曙明, 黄昊宇. 企业伦理文化与人力资源管理研究 [J]. 经济管理, 2006 (16).
- [19] 赵曙明, 张敏, 赵宜萱. 人力资源管理百年: 演变与发展 [J]. 外国经济与管理, 2019, 41 (12).
- [20] 周文斌, 王才. 机器人使用对工作绩效的影响及其作用机制——以中低端技能岗位员工为例的研究 [J]. 中国软科学, 2021 (4).
- [21] Anderson, C., Berdahl, J. L. The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2002, 83 (6).
- [22] Autor, D. H., Levy, F., Murnane, R. J. The skill content of recent technological change: An empirical exploration [J]. The Quarterly Journal of Economics, 2003, 118 (4).

- [23] Bhawe, D. P. , Teo, L. H. , Dalal, R. S. Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain [J]. *Journal of Management*, 2020, 46 (1).
- [24] Chatterjee, S. , Bhattacharjee, K. K. Adoption of artificial intelligence in higher education: A quantitative analysis using structural equation modelling [J]. *Education and Information Technologies*, 2020, 25.
- [25] Chen, J. , Li, R. , Gan, M. , et al. Public acceptance of driverless buses in China: An empirical analysis based on an extended UTAUT model [J]. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2020, 1.
- [26] Colquitt, J. A. , Scott, B. A. , LePine, J. A. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92 (4).
- [27] De Cremer, D. , Moore, C. Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2020, 7 (1).
- [28] Devers, C. E. , Dewett, T. , Mishina, Y. , et al. A general theory of organizational stigma [J]. *Organization Science*, 2009, 20 (1).
- [29] Ferrell, O. C. , & Fraedrich, J. *Business ethics: Ethical decision making and cases* [M]. Cengage Learning, 2021.
- [30] Graetz, G. , Michaels, G. Robots at work [J]. *Review of Economics and Statistics*, 2018, 100 (5).
- [31] Heumann, J. , Wiener, M. , Remus, U. , et al. To coerce or to enable? Exercising formal control in a large information systems project [J]. *Journal of Information Technology*, 2015, 30 (4).
- [32] Hirsh, J. B. , Lu, J. G. , Galinsky, A. D. Moral utility theory: Understanding the motivation to behave (un) ethically [J]. *Research in Organizational Behavior*, 2018, 38.
- [33] Hofmann, Y. E. Transparenz in Unternehmen: Leistungsanreiz oder Leistungsbremse für ihre Mitglieder? [J]. *Zeitschrift für Management*, 2007, 2 (1).
- [34] House, R. , Javidan, M. , Hanges, P. , et al. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE [J]. *Journal of World Business*, 2002, 37 (1).
- [35] Jones, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16 (2).
- [36] Kellogg, K. C. , Valentine, M. A. , Christin, A. Algorithms at work: The new contested terrain of control [J]. *Academy of Management Annals*, 2020, 14 (1).
- [37] Kvåle, G. , Murdoch, Z. Making sense of stigmatized organizations: Labelling contests and power dynamics in social evaluation processes [J]. *Journal of Business Ethics*, 2022, 15.
- [38] Li, J. J. , Bonn, M. A. , Ye, B. H. Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and

- hr/>
- competitive psychological climate [J]. *Tourism Management*, 2019, 73.
- [39] Liu, J. , Chang, H. , Forrest, J. Y. L. , Yang, B. Influence of artificial intelligence on technological innovation: Evidence from the panel data of China's manufacturing sectors [J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2020, 158.
- [40] Locke, E. A. , & Latham, G. P. A theory of goal setting & task performance [M]. Prentice-Hall, Inc. , 1990.
- [41] Martinko, M. J. , Mackey, J. D. Attribution theory: An introduction to the special issue [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40 (5).
- [42] Nishii, L. H. , Lepak, D. P. , & Schneider, B. Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction [J]. *Personnel Psychology*, 2008, 61 (3).
- [43] Pan, Y. , Froese, F. , Liu, N. , et al. The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2022, 33 (6).
- [44] Pelletier, K. L. , & Bligh, M. C. The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions [J]. *Journal of Business Ethics*, 2008, 80.
- [45] Reichers, A. E. , Schneider, B. Climate and culture: An evolution of constructs [J]. *Organizational Climate and Culture*, 1990, 1.
- [46] Rosenblat, A. , Stark, L. Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers [J]. *International Journal of Communication*, 2016, 10.
- [47] Siegel, R. , König, C. J. , Lazar, V. The impact of electronic monitoring on employees' job satisfaction, stress, performance, and counterproductive work behavior: A meta-analysis [J]. *Computers in Human Behavior Reports*, 2022, 8.
- [48] Sparks, J. R. , Hunt, S. D. Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation [J]. *Journal of Marketing*, 1998, 62 (2).
- [49] Swanson, H. L. Information processing theory and learning disabilities: An overview [J]. *Journal of Learning Disabilities*, 1987, 20 (1).
- [50] Tambe, P. , Cappelli, P. , Yakubovich, V. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward [J]. *California Management Review*, 2019, 61 (4).
- [51] Trevino, L. K. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model [J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11 (3).
- [52] Zhang, Y. , He, B. , Huang, Q. , et al. Effects of supervisor bottom-line mentality on subordinate unethical pro-organizational behavior [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2020, 35 (5).
- [53] Zollo, L. , Pellegrini, M. M. , Ciappei, C. What sparks ethical decision making? The interplay between moral intuition and moral reasoning: Lessons from the scholastic doctrine [J]. *Journal of Business Ethics*, 2017, 145.

**The Ethical Anomie of Human Resources Management in
Digital Intelligence: Dimensions, Formation and Impact Mechanism**

Wen Peng Cao Yuyang Wang Qian

(School of Economics and Business Administration, Central China Normal University, Wuhan, 430079)

Abstract: Digital intelligence technology improves the efficiency of human resource management in enterprises, but also brings potential ethical risks. Combined with the research in the fields of digital intelligence technology, human resource management and ethical anomie, the paper proposes that the ethical anomie of human resource management in the context of digital intelligence in enterprise organizations is mainly manifested as excessive monitoring, data abuse, algorithm deviation and lack of well-being. Its formation mainly depends on the performance motivation and control motivation of the management team. Factors such as the degree of industry competition and platformization will promote the above ethical anomalies, which will ultimately have a negative impact on the results of enterprises and employees at multiple levels. It will help people more clearly understand the prominence, universality and negativity of such ethical anomalies, and provide inspiration and direction for scientific and rational human resources management activities in the context of digital intelligence.

Key words: Digital intelligence technology; Human resource management; Ethical anomie; Control motivation

专业主编: 杜旌