文章类型：论文| 刊号（ISSN）：3082-8295(O) / 2630-4759(P)

从使用 AI 到创造价值——AI 早期导入中员工工作强化与组织管理研究

郭芮琳
北京外国语大学
DOI:10.32629/ej.v9i9.3639

[摘　要] 生成式人工智能进入企业工作场景以后,不一定会带来工作效率的提升。当技术成熟度不够或者任务匹配程度不足的时候,员工可能在原有工作之外又增加了学习、检查和修改等任务,这样就形成了新的工作负荷。基于此,本文根据工作要求与资源理论、技术压力理论还有任务与技术匹配理论,结合一些企业实践和实证研究,分析人工智能早期导入中的员工工作强化问题。研究发现,人工智能对绩效的影响要看技术、任务与组织流程的匹配程度,所以企业应该从关注人工智能使用率转到关注实际工作价值,通过试点应用、负荷评估和流程优化来提高人工智能应用成效。
[关键词] 人工智能；组织行为；工作强化；技术压力；任务与技术匹配
中图分类号：TP18　**文献标识码**：A

From Using AI to Creating Value: Research on Employee Work Reinforcement and Organizational Management in the Early Introduction of AI

Ruilin Guo
Beijing Foreign Studies University

[Abstract] The use of generative artificial intelligence in organizations does not always bring higher efficiency, when the technology is not mature enough or does not fit well with the tasks, employees may have to take on extra work, such as learning how to use it, checking the results, and revising the outputs made by AI, and this leads to an increased workload. This study uses the Job Demands-Resources Model, the technology stress theory, and the Task-Technology Fit theory to examine the problem of employee work intensification during the early adoption of AI. The results show that the effect of AI depends on how well technology, tasks, and organizational processes match with each other. Therefore, organizations should move away from focusing only on AI usage and turn to creating actual work value, by using pilot programs, workload assessment, and process optimization.
[Key words] Artificial Intelligence; Organizational Behavior; Work Intensification; Technology Stress; Task-Technology Fit

引言

生成式人工智能正在进入办公、营销、客服、研发和管理这些工作场景,微软2025年工作趋势报告指出,人工智能正在推动企业重新思考组织战略、工作流程,还有人和技术之间的关系[1]。

提高生产率、减少重复劳动,通常是企业引入人工智能的主要目的,但是人工智能不一定能带来工作效率提升,在技术还没有成熟或者和具体任务不匹配的时候,员工除了完成原来的工作还要学习系统、输入信息、检查结果和修改内容,如果原来的任务没有同步减少,人工智能就可能导致员工工作负担增加。

企业管理者可能会关注人工智能使用率,但是员工更关心技术是不是真的能帮助自己完成工作,如果企业把人工智能使用本身放进绩效考核中,就可能形成技术使用和实际工作价值之间的偏差。

本文设想有一家正在推进人工智能转型的企业,这家企业已经建立了内部人工智能工具,不过系统还处在完善阶段,管理层要求员工积极使用,并且考虑把使用情况纳入工作评价,一些员工发现人工智能没有明显减少工作,反而增加了检查和修改

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

任务,所以管理者需要判断问题到底来自员工对技术变革的接受程度,还是来自技术与工作任务之间的不匹配。

基于这些情况,本文研究三个问题,第一,企业为什么容易把人工智能使用作为管理目标,第二,人工智能在什么情况下会成为新的工作要求,第三,企业如何设计人工智能导入机制,让技术真正改善员工工作结果。

1 理论分析

1.1工作要求与资源理论

工作要求与资源理论认为,工作环境中的各种因素可以分成工作要求和工作资源,工作要求需要员工持续投入体力或者心理努力,过高的要求可能会增加压力,而工作资源能够帮助员工完成工作任务并且实现工作目标[2][3]。

人工智能具有双重属性,当它能够承担重复性任务、提供信息和工作建议的时候,它属于工作资源,可以降低员工的工作要求,但是如果人工智能输出不稳定,结果需要员工反复检查和修改,技术就可能变成新的工作要求,这时候员工不仅要完成原来的任务,还要承担人工智能操作和监督的工作。

所以人工智能导入实际上改变了员工工作要求和工作资源之间的关系,企业如果只是增加技术工具而没有调整工作流程,就可能形成原来工作和人工智能工作叠加的情况。

1.2技术压力理论

Tarafdar等人的研究表明,技术复杂性、技术超载和技术变化这些因素可能会形成技术压力,并且影响员工的工作表现[4]。

生成式人工智能具有较强的交互性,员工需要学习系统、设计输入内容,还要判断输出结果,当人工智能结果存在错误的时候,还需要进行验证和修改,所以技术应用可能增加新的工作步骤。

如果人工智能能够准确生成工作初稿,员工只需要简单修改,技术就可以节省时间,但是如果员工要投入大量时间去检查人工智能结果,技术节省的时间就可能被新增工作抵消了。

所以企业不仅要关注员工是不是掌握了人工智能,还要关注技术有没有增加工作复杂度和工作负担。

1.3任务与技术匹配理论

Goodhue和Thompson提出的任务与技术匹配理论认为,技术能不能改善个人绩效,要看技术功能和任务要求之间的匹配程度[5]。

客服工作标准化特点比较强,人工智能可以根据历史信息和工作规则提供回答建议,员工再进行必要判断,所以人工智能和客服任务的匹配度比较高。

软件开发涉及项目背景理解、代码判断、修改和测试,如果人工智能不能充分理解具体项目,开发者就要投入更多时间检查和修改结果,技术与任务之间的匹配程度就可能比较低。

所以人工智能的实际效果不能只根据技术先进程度来判断,还需要结合具体任务和工作流程。

2 实践论据

2.1微软人工智能管理实践

微软2025年工作趋势报告指出,人工智能正在推动企业重新设计工作流程和组织方式[1],2025年6月Business Insider报道,微软开发者部门负责人Julia Liuson曾经要求管理者关注员工人工智能工具使用情况,并且讨论把人工智能使用纳入员工评价[6]。

这个案例不能证明人工智能导致微软员工绩效下降,所以不能作为工作强化的直接证据,不过它反映出一个值得注意的管理趋势,就是人工智能使用正在从员工个人选择逐渐进入组织管理和绩效评价领域。

这里面的管理问题在于,企业希望提高人工智能使用率,而员工更关心技术是不是真正改善工作结果,如果企业把使用行为作为评价依据,就需要进一步建立使用行为和工作绩效之间的联系。

2.2 METR软件开发实验

METR在2025年开展了一项人工智能辅助软件开发的随机实验,研究对象是16名经验丰富的开源软件开发者,一共完成了246项任务,研究比较了允许使用人工智能和不允许使用人工智能两种条件下的任务完成时间[7]。

结果显示,在这个实验环境里面,允许使用人工智能以后,任务完成时间反而增加了19%,参与者在实验前预计人工智能能够提高效率,实验后仍然倾向于认为人工智能提高了工作速度,但是客观任务完成时间却增加了[7]。这个结果不能推论人工智能普遍降低软件开发效率,但能说明员工主观效率感受和客观工作绩效可能存在差异。人工智能生成代码之后,开发者仍然需要理解、检查、修改和测试,当这些工作超过技术节省的时间时,整体效率就可能下降。

2.3客服人工智能研究

Brynjolfsson、Li和Raymond对5179名客服人员的研究提供了不同的证据[8],研究发现,生成式人工智能让客服人员每小时解决的问题数量平均提高了14%,新员工和低技能员工的提升达到了34%[8]。

这个结果说明,在任务标准化程度比较高、人工智能能够提供即时信息支持的情况下,人工智能可以成为有效的工作资源。

客服研究和METR实验形成了对照,前者说明任务和技术高度匹配的时候,人工智能可以提高员工生产率,后者则说明在复杂任务中,人工智能可能增加额外的工作时间。

2.4案例比较

三个案例说明,人工智能对员工工作的影响并不是单一方向的,微软案例体现了人工智能逐渐进入组织管理和员工评价体系的趋势[6],METR实验体现了技术和复杂任务之间可能存在适配问题[7],客服研究则说明当人工智能与任务高度匹配的时候,可以明显提高员工生产率[8]。

所以,如果人工智能能够减少原来的任务,而且员工不需要承担大量监督和修改工作,技术更可能成为工作资源,如果原来的任务没有减少,反而增加了学习、操作和检查工作,那么人工智能就可能转变成新的工作要求。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

3 解决方案与管理建议

3.1从使用导向转向价值导向

企业不应该把人工智能使用率当作主要评价标准,而要关注技术有没有改善工作结果,可以从任务完成时间、工作错误率、人工修改时间和服务满意度这些指标来评价人工智能价值,企业不应该简单规定员工使用人工智能的次数,而要比较使用技术前后的工作时间和工作质量。

3.2建立工作负荷评估和试点机制

企业在推广人工智能之前,应该分析技术减少了哪些原来的工作,又增加了哪些新的工作,并且比较两者的实际影响,在正式推广之前,可以选择部分岗位进行试点,记录任务完成时间、工作质量、修改时间和员工的技术压力,再根据结果决定是不是扩大应用,这种方式可以降低技术应用的不确定性,并及时发现人工智能和具体任务之间的匹配问题。

3.3重新设计工作流程

人工智能导入不能只是增加新的工作工具,还需要同步调整员工的工作内容,如果人工智能承担了资料整理这些基础任务,就应该减少员工在这个任务上的投入,并且把节省出来的时间用到复杂判断、客户沟通和创新工作上面,只有实现任务重新分配,人工智能才能真正形成对员工的工作支持。

3.4建立多维度评价体系

企业不仅要考核人工智能应用的效率、质量还应评价员工感受,效率指标包括任务完成时间和单位时间工作量,质量指标包括错误率和返工率,员工指标包括工作负荷、技术压力和使用意愿。通过多维评价,才可以避免单纯根据使用次数来判断人工智能转型效果。

4 研究结论

本文从组织行为学的角度分析了人工智能早期融入工作中的员工工作强化问题。研究表明,使用人工智能并不意味着工作效率提高,它的作用还要看技术、任务和组织流程之间的匹配程度。

工作要求与资源理论表明,人工智能既可以成为工作资源,也可能变成新的工作要求[2][3],技术压力理论表明,技术复杂性和技术超载可能增加员工的工作负担[4],任务与技术匹配理论则表明,技术能不能改善绩效需要结合具体任务来判断[5]。

三个实践案例进一步说明了这一点,微软案例反映人工智能使用逐渐进入组织管理领域[6],METR实验显示在特定软件开发任务中人工智能没有产生预期的时间节约[7],客服研究则表明在任务匹配程度比较高的情况下人工智能能够提高员工生产率[8]。所以企业人工智能转型不应该以提高使用率为最终目标,而应该以创造实际工作价值为核心,管理者需要关注人工智能有没有减少原来的工作、有没有增加新的操作和监督任务,以及有没有真正改善工作结果。从组织行为学角度看,人工智能转型不只是技术问题,也是工作设计和组织管理问题。已有研究表明,自动化与增强之间存在着矛盾[9],人机协同需要结合具体组织情境[10],算法控制也可能带来新的管理问题[11]。从历史经验来看,技术改变工作的同时也在不断创造新的任务[12]。企业应该同步调整工作流程、绩效评价和员工参与机制,让人工智能承担适合机器完成的任务,并把员工的时间投入复杂判断、客户服务和创造性工作里面。

最终,企业需要管理的不是员工使用了多少人工智能,而是人工智能有没有减少不必要的工作负担,并且让员工和组织获得更好的工作结果。

[参考文献]

[1]Microsoft.The 2025 Annual Work Trend Index:The Frontier Firm is Born[R].Microsoft,2025.

[2]Demerouti E, Bakker A B,Nachreiner F,Schaufeli W B. The Job Demands-Resources Model of Burnout[J].Journal of Applied Psychology,2001,86(3):499-512.

[3]Bakker A B,Demerouti E.The Job Demands-Resources Model:State of the Art[J].Journal of Managerial Psychology,2007,22(3):309-328.

[4]Tarafdar M, Pullins E B,Ragu-Nathan T S.Technostress: Negative Effect on Performance and Possible Mitigations[J].Information Systems Journal,2015,25(2):103-132.

[5]Goodhue D L,Thompson R L.Task-Technology Fit and Individual Performance[J].MIS Quarterly,1995,19(2):213-236.

[6]Business Insider.Microsoft Pushes Staff to Use Internal AI Tools More, and May Consider This in Reviews. Using AI Is No Longer Optional[N/OL].Business Insider,2025-06.

[7]Becker J,Rush N,Barnes B,Rein D.Measuring the Impact of Early 2025 AI on Experienced Open Source Developer Productivity[R].METR,2025.

[8]Brynjolfsson E,Li D,Raymond L R.Generative AI at Work[R].NBER Working Paper 31161,2023.

[9]Raisch S,Krakowski S.Artificial Intelligence and Management:The Automation-Augmentation Paradox[J].Academy of Management Review,2021,46(1):192-210.

[10]Jarrahi M H.Artificial Intelligence and the Future of Work:Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making[J].Business Horizons,2018,61(4):577-586.

[11]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):366-410.

[12]Autor D H.Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation[J].Journal of Economic Perspectives,2015,29(3):3-30.

作者简介：

郭芮琳(1997--),女,汉族,山东潍坊人,硕士研究生在读,单位：北京外国语大学,研究方向：工商管理。

Copyright © This work is licensed under a Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.