

管理学季刊

Quarterly Journal of Management

2024 年第 3 期

目 录

名家专栏

- 基于人工智能的人才甄选：研究进展与未来展望 贺 伟 李亚莉 汪 默 (1)
- 基于人工智能的人才甄选的底层逻辑和伦理困境 张光磊 (19)
- 人工智能赋能的人力资源构建 魏 昕 (28)
- 跨越技术边界：AI 招聘的困境与应对策略 唐贵瑶 孙 倩 (37)
- 评《基于人工智能的人才甄选》：
关于概念范畴、边界条件及中国情境化的思考 陈 扬 宋 琪 (47)

研究文章

- 宗族文化与家族企业身份认同 严若森 赵亚莉 (60)
- 领导越真诚，下属越帮助？一个授人以渔的模型 李路云 张生军 何 刚 蔡亚华 贾良定 (95)
- 商业模式创新：概念内涵、研究框架及未来展望 张秀娥 李伊婧 滕欣宇 (118)

Contents

AI-based Personnel Selection: Progress and Future Prospects	Wei He Yali Li Mo Wang (1)
The Underlying Logic and Ethical Dilemmas of AI-based Personnel Selection	Guanglei Zhang (19)
AI-Enabled Human Resource Construction	Xin Wei (28)
Crossing Technological Boundaries: Dilemmas and Coping	
Strategies in AI Recruitment	Guiyao Tang Qian Sun (37)
Comment on “AI-based Personnel Selection”: Reflections on Conceptual Scope,	
Boundary Conditions, and Contextualization in China	Yang Chen Qi Song (47)
Clan Culture and Family Business Identity	Ruosen Yan Yali Zhao (60)
The More Authentic the Leader, the More Subordinates Offer Help: A Model of	
“Teach a Man to Fish”	Luyun Li Shengjun Zhang Gang He Yahua Cai Liangding Jia (95)
Business Model Innovation: Conceptual Connotation, Research	
Framework, and Future Prospects	Xiu Zhang Yijing Li Xinyu Teng (118)

评《基于人工智能的人才甄选》：关于概念范畴、边界条件及中国情境化的思考^{*}

□ 陈 扬 宋 琪

摘 要：贺伟等（2024）从组织和应聘者视角，围绕人才甄选领域的两大核心问题——人才甄选的有效性和人才甄选下的应聘者反应，对现有 AI 人才甄选文献进行系统梳理与解析，并提出了四个极具研究价值和实践意义的未来研究方向。本文针对贺伟等（2024）文中的内容和提及的未来研究方向分享了一些自己的思考和观点，并对其具体开展路径做出了一些补充，具体包括：①拓展 AI 甄选的概念范畴，从关注 AI 甄选的特定截面（AI 面试）到探究 AI 人才甄选全流程对甄选有效性和应聘者反应的影响；②探究 AI 人才甄选有效性和影响效应的情境边界；③探究如何在中国情境下发展具有本土特色的 AI 人才甄选体系。

关键词：AI 人才甄选；AI 人才甄选全流程；情境边界；中国情境

贺伟等（2024）关注到人工智能（AI）人才甄选这一前沿且关键的学术领域，梳理了高水平期刊（如 UTD-24、FT-50 期刊等）上的相关研究，最终得到 21 篇 AI 人才甄选的文章。紧接着，贺伟等（2024）分别从组织和应聘者视角，围绕人才甄选领域的两大核心问题——AI 人才甄选的有效性和 AI 人才甄选下的应聘者反应，对现有 AI 人才甄选文献进行系统梳理。梳理发现，现有关于 AI 人才甄选的有效性的研究，主要将 AI 作为技术应用，探究 AI 技术对应聘者人格特质、面试表现和胜任力等评估的信效度及亚群体差异；而关于应聘者反应的研究，主要基于公平理论、信号理论等探讨不同的面试媒介（如 AI 面试 vs. 传统面试）、决策模式（如 AI vs.

^{*} 本文得到教育部人文社会科学研究规划基金项目“本土情境下网络怠工行为研究：维度构建、条件组态及其双刃剑效应分析”（21YJA630007）、国家自然科学基金青年项目“是危还是机？意义建构视角下职业过渡性身份对从业者的双刃剑效应及其干预策略研究”（72302186）和国家自然科学基金面上项目“传统制造业数字化转型下的多团队跨界融合研究：驱动因素、影响因素及动态演化过程”（72472018）的支持。

人类)、应聘者对 AI 面试的认知(如 AI 期望)等如何影响应聘者的认知与情感类反应,进而影响组织吸引力、应聘者面试表现等。

贺伟等(2024)的综述文章在 AI 人才甄选领域无疑具有重要的引领作用。他们对中英文高水平期刊中相关研究的系统梳理,使我们能够提纲挈领地了解 AI 人才甄选的研究进展。他们的研究不仅强调了 AI 技术在提高甄选效率和降低成本方面的优势,还指出了其在实际应用中的伦理和公平性挑战。这篇综述文章彰显了其高度的学术价值和实际意义,对推动 AI 人才甄选领域的研究和实践具有重要的指导作用。

虽然目前 AI 人才甄选作为一个新兴的学术领域正蓬勃发展,但仍有许多空白之处有待进一步研究。本文将重点探讨当前研究中存在的三个空白,以期推动该领域的进展(见图 1)。首先,现有 AI 人才甄选的研究主要集中在面试环节,探讨面试媒介、面试决策以及信息提供等因素对面试有效性和应聘者反应的影响。例如, AI 甄选有效性研究通常基于各种算法(如自然语言处理、卷积神经网络等),探讨 AI 工具在预测应聘者人格和竞争力等方面的有效性(Koenig et al., 2023; Campion et al., 2024)。再如,在 AI 人才甄选下的应聘者反应研究中,现有研究主要关注 AI 作为面试媒介(Folger et al., 2022; Suen & Hung, 2023)或参与面试决策(Wesche & Sonderegser, 2021; Gonzalez et al., 2022)对应聘者态度、行为和意向的影响。然而,人才甄选不仅包括面试这一核心环节,还涉及前期算法设计、后期甄选反馈以及优化定岗等关键环节。每个环节都不可避免地影响甄选的有效性和应聘者反应(Lievens

et al., 2002; Grønsund & Aanestad, 2020)。在这一点上,业界已走在 AI 人才甄选实践前沿,例如,国内 AI 人才甄选的的代表性产品“多面·Doris”,在算法设计中利用大语言模型建模进行科学、公平的人才甄别,同时提供信息保护政策;在面试过程中采用数字面试官对应聘者进行技术分析、智能追问等;在面试结束后为应聘者提供个性化评估报告,并基于甄选实践持续升级系统;在优化定岗过程中对人与岗位匹配度进行智能评估和优化配置,力求从全流程提升人才甄选效能和应聘者体验。因此,要深入推进 AI 人才甄选的研究并获取更系统全面的洞见,有必要从 AI 甄选的全流程角度进行思考。

其次,贺伟等(2024)指出,当前关于 AI 人才甄选边界条件的研究,主要集中在两个方面: AI 特征(如 AI 的可解释性和及时性)(Suen & Hung, 2023)以及应聘者特征(如对 AI 的熟悉度和结果偏好)(Acikgoz et al., 2020; Gonzalez et al., 2022)。根据现有文献(McCarthy et al., 2017), AI 人才甄选的效果及其对应聘者的影响受多种边界条件的影响。除了上述两个方面的调节变量外,还可能包括情境因素等一系列其他尚未被关注但极为重要的边界条件。例如,贺伟等(2024)在其未来研究展望中提到, AI 人才甄选在不同行业、公司和岗位中的适用性及其差异化效应仍需进一步探讨。然而,目前针对情境因素的边界作用的研究较少。因此,未来的研究有必要对此展开系统的探讨,以明确 AI 人才甄选在不同情境下的应用方式,从而最大化其价值。

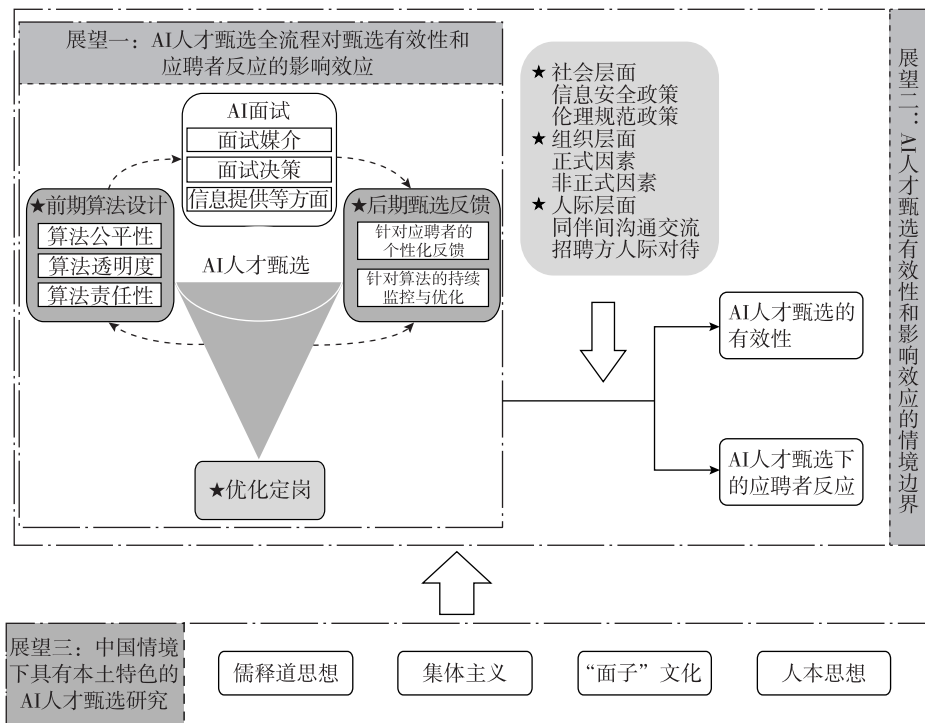


图 1 未来研究框架

注：★表示以往 AI 人才甄选文献尚未涉猎的研究方向。

最后，从贺伟等（2024）的综述中可以看出，现有研究大多基于西方文化和制度背景。由于东西方文化和制度存在巨大差异，基于西方情境的研究结论是否适用于中国文化情境仍然存疑。有限的文献表明，东方文化中的个体深受本土文化独特特征（如儒释道思想、集体主义、“面子”文化和人本思想等）的影响，这些特征既会影响 AI 人才甄选系统对合适应聘者的评估标准的设定，也会影响应聘者对 AI 人才甄选信息的解读（罗映宇等，2023）。然而，目前针对这些文化独特性的 AI 人才甄选研究极为有限。即便有少量研究在中国情境下展开，也多是直接应用西方理论验证中国样本。因此，在中国情境下发展具有本土特色的 AI 人才甄选

体系是目前研究的一大空白。在后续部分，本文将详细阐述如何针对上述三个研究空白展开后续相关研究。

一、AI 人才甄选全流程对甄选有效性和应聘者反应的影响

根据 Lievens 等（2002）、Grønsund 和 Aaenstad（2020）的研究，AI 人才甄选包括前期算法设计、AI 面试、后期甄选反馈以及优化定岗的完整流程，前三者涉及选到合适的人，而最后一项涉及将合适的人放到最合适的位置，实现“人尽其才”的目标。每个环节都不可避免地影响甄选的有效性和应聘者反应。鉴于以往的研

究主要聚焦于 AI 人才甄选的面试过程，相关洞见已较为丰富，因此，本文将重点阐述未来研究应如何从前期算法设计、后期甄选反馈和优化定岗这三个环节出发，探讨人才甄选的有效性和应聘者反应，以搭建更为系统完整的 AI 人才甄选理论框架。

（一）AI 人才甄选流程的前期算法设计

在前期算法设计阶段，根据 Shin 和 Park (2019) 提出的 FAT 模型（即 Fairness, Accountability, and Transparency Model），AI 人才甄选算法的公平性、透明性和可解释性这三方面因素会影响算法的有效性，及应聘者对 AI 人才甄选算法的反应。具体而言，第一，公平性意味着 AI 人才甄选所基于的算法决策不会产生歧视性或不公正的结果（Shin & Park, 2019）。Oswald (2020) 指出，在人工智能算法的背景下，子群体差异特别值得关注。一个公平的 AI 人才甄选算法应该在所有应聘者之间提供平等的机会，避免因性别、种族等因素导致的偏见（Berkelaar, 2017）。Van Iddekinge 等（2023）进一步指出，AI 人才甄选中的算法偏差可能来自四个方面：输入数据的偏斜（即某些群体过度代表）、输入数据中的人为偏见（从而算法复制了个人偏差）、算法中的限制（即技术偏差）、构建算法后的人口变化（即新兴偏差）。目前，关于如何处理这些 AI 人才甄选系统中的潜在偏差及其影响的研究仍然很少。后续研究不仅可以探讨 AI 人才甄选公平性对甄选有效性和应聘者反应的影响，还可以进一步探讨如何采取干预措施缓解有碍公平性的算法偏差。例如，学者 Landers 和 Behrend (2022) 提出的多重审计法，即对 AI 人才甄选系统的底层算法基

于输入数据、模型设计、利益相关者解释和文化背景等组件进行公平性评估，进而提升 AI 人才甄选系统的有效性。

第二，透明性涉及 AI 人才甄选算法的推理过程、数据管理以及系统潜在获取用户信息等相关细节（Ananny & Crawford, 2018）。透明性包括过程信息透明和过程解释透明两方面，前者是指 AI 人才甄选算法使测量内容和测量流程透明化，后者是指关于为何使用该程序的原因透明化（Robert et al., 2020）。透明的算法可以让应聘者了解评价标准和决策过程，从而增加对甄选过程的信任度。关于 AI 人才甄选的透明度，有两个问题需要后续学者予以关注：一个是透明度不足的问题，即所谓的 AI “黑箱”问题，这经常由以下三个原因引发：①系统过于复杂，无法解释；②技术利益相关者的知识匮乏；③开发人员有意将系统保持不透明（Langer & König, 2021）。AI 人才甄选算法的不透明性会降低应聘者对 AI 人才甄选系统和组织的信任，并引发隐私担忧。另一个则是透明度过度的问题，如 Ingold 等（2016）发现，透明度降低了评估中心得分的效标相关效度，因为它使情境更加强烈，从而暗示应聘者该做什么，而不是让他们选择该做什么。因此，组织需要合理且适度地设计 AI 人才甄选系统的透明度，避免透明度“不足”和“过度”的问题。

第三，责任性是指在 AI 人才甄选过程中，当底层算法出现问题时（如常见的算法歧视、算法垄断、算法操纵、算法遮蔽等），需要明确算法的责任主体、责任对象、责任内容、责任程度和责任机制（Diakopoulos, 2016；肖红军，2022）。例如，算法的少数群体歧视问题在业界

启用AI进行人才甄选中屡见不鲜,但往往难以确定责任归属。代表性事例是亚马逊曾开发的“算法筛选系统”在简历筛选中明显偏好男性应聘者而歧视女性;另一个示例是比利亚雷亚尔(Villarreal)诉雷诺烟草公司(Reynolds Tobacco Co.)案,其反映出算法依据年龄筛选应聘者的年龄歧视。在相关事例中,问题究竟起源于公司对应聘者少数群体的刻意歧视,还是用于训练算法的社会历史数据中存在的固有偏见?责任主体、责任程度等又应如何明确?尚未有定论。后续AI人才甄选的研究应该关注AI算法出现问题时责任归属的明确程度对甄选系统有效性和应聘者的影响,同时探讨如何采取有效的对策来解决算法的责任性问题,以期提升AI人才甄选系统的有效性,并减少对应聘者的不利影响。

(二) AI人才甄选流程的后期甄选反馈

AI人才甄选流程中的另一个关键环节是后期甄选反馈。根据现有研究,这包括两个方面:一是针对应聘者的个性化反馈;二是针对算法的持续监控与优化(McCarthy et al., 2017; Omidvar et al., 2023; Van Iddekinge et al., 2023)。首先,针对应聘者的个性化反馈是指在AI面试后为应聘者提供详细反馈,如给出其与岗位不匹配的具体原因、分析其更适合的岗位类型等有效建议。基于传统人才甄选的研究显示,即便给予未被录用的应聘者反馈也会对组织产生积极的影响,即使这种反馈借口都优于未给予反馈的情形(McCarthy et al., 2017; Truxillo et al., 2009)。后续AI人才甄选的研究不仅可以探讨是否给予反馈对应聘者的影响效应,还可以进一步深入探讨个性化反馈的方式

(如促进型或阻抑型)、反馈渠道(如线上或线下)以及反馈内容(具体或一般化、积极或消极)对应聘者的差异化影响效应。

其次,针对算法的持续监控和优化是指AI系统通过机器学习机制,将应聘者的信息作为新的数据输入,不断优化和调整AI人才甄选模型(Omidvar et al., 2023; Van Iddekinge et al., 2023)。绩效反馈理论认为,有效利用反馈回路可以刺激系统的优化和完善(Audia & Greve, 2021)。例如,IBM公司在利用AI进行人才甄选时,通过对甄选数据的持续监控,及时发现和纠正潜在的问题,提高甄选的有效性。这种链路式的事后控制一方面可以提高甄选的准确性,从而有助于提升整个甄选流程有效性;另一方面还能有助于提高应聘者对组织的满意度。尽管业界已有相关证据,但学界对此的探讨仍非常缺乏。后续研究可进一步将事后的监控和优化纳入AI人才甄选中,系统性探讨其对甄选系统有效性和对应聘者反应的影响,以完善现有关于AI人才甄选理论框架的相关洞见。

(三) AI人才甄选流程的优化定岗

如果说AI人才甄选流程中的前期算法设计、AI面试和后期甄选反馈的核心目的是选拔合适的人才,那么优化定岗环节则是为了将这些人才放在最适合的岗位上。相关研究表明,组织可以通过试用和轮岗等机制识别应聘者的真实强项和潜力,并根据这些信息判断出应聘者最适合的岗位(Campion et al., 1994; Battistone et al., 2024)。因此,在优化定岗环节,组织可以利用AI人才甄选系统收集的应聘者在轮岗或试用期的数据,对应聘者的胜任力和岗位需求等关键因素进行建模,分析并判断应聘者

与岗位之间的最佳匹配情况，做出既满足人才需求又符合岗位要求的定岗决策，实现人尽其才、人岗匹配。鉴于优化定岗是 AI 人才甄选的重要环节，后续研究应将其纳入考量，以期获得对 AI 人才甄选更为系统全面的认知。

总的来说，通过对 AI 人才甄选全流程的研究，可以全面了解影响甄选有效性和应聘者反应的各种因素，从而在理论上丰富 AI 人才甄选的研究体系，在实践上助益提升应聘者的满意度和组织的用人效能。

二、AI 人才甄选有效性和影响效应的情境边界

为了在企业人力资源管理实践中广泛推广 AI 人才甄选，学界有必要深入探讨其有效性和影响效应的边界条件。这是各层面主体（如行业、组织等）施加干预措施以最大化 AI 人才甄选效用的关键环节。AI 特征、应聘者特征和情境因素等都是影响 AI 人才甄选有效性和影响效应的重要边界条件。然而，现有研究主要关注 AI 和应聘者的特征，对情境因素的关注仍较为不足。鉴于情境因素是组织、行业乃至国家等行为主体进行管理和施加干预的重要切入点，本文主要探讨情境因素对 AI 人才甄选的边界作用。McCarthy 等（2017）在其人才甄选的框架研究中，将情境因素分为社会情境、组织情境和人际情境三种。下文将分别简要阐述这三类情境因素的边界作用，以为后续研究提供一个可借鉴的思路框架。

（一）社会情境因素的边界作用

个体对技术的消极反应通常源于对技术附

带风险的厌恶（罗映宇等，2023）。Telkamp 和 Anderson（2022）指出，数据隐私泄露风险和伦理规范风险是影响 AI 人才甄选中应聘者反应的两大关键因素。具体而言，以往研究显示（Black et al.，2015；McCarthy et al.，2017），应聘者在在线情境中（如 AI 人才甄选）的核心顾虑之一是与互联网程序相关的数据隐私问题。高水平的隐私顾虑会影响应聘者使用互联网程序时的公平感知，进而损害应聘者加入组织的意愿。Stoughton 等（2015）在组织使用社交媒体筛选简历的情境中证实了这一结论。此外，伦理规范风险（如对少数群体的偏见和歧视）也是 AI 人才甄选需要考虑的核心问题。具体而言，即使数据安全得到保障，如果 AI 人才甄选系统中存在对少数群体的偏见和歧视，应聘者对甄选过程的公平性感知仍会受到负面影响。这不仅会降低应聘者对组织的信任，并损害组织的人才甄选效果，还可能导致潜在的法律风险和声誉损失。因此，如何应对上述两类风险是 AI 人才甄选领域的重要议题（Pyburn et al.，2008）。

要规避和缓解上述数据隐私风险和伦理规范风险，需在行业或政府层面出台强有力的政策法规。例如，现有 AI 人才甄选领域的学者强烈呼吁在数据安全和伦理规范保障方面需要行业政策法规的监管与指导（Hunkenschroer & Luetge，2022；Kim，2017）。Fernández - Martínez 和 Fernández（2020）呼吁政府追踪选拔过程，并检查是否有违反基本就业法或人权的行为。因此，与徐鹏和徐向艺（2020）的观点一致，本文将数据安全和伦理规范的政策法规界定为社会情境类因素，并提出这两者是影响 AI 人才甄

选有效性和应聘者反应的重要情境边界。鉴于相关研究尚处于起步阶段，为推动这一领域的发展，后续学者可进一步探讨以下问题：应聘者对数据安全和伦理规范方面政策法规的感知如何影响其在参与 AI 人才甄选时的行为反应？不同国家和地区在 AI 人才甄选的数据安全和伦理规范方面的政策法规差异如何影响 AI 人才甄选系统的跨国实施有效性和应聘者的反应？通过回答这些问题，后续研究可以更全面地理解社会情境因素在 AI 人才甄选中的边界作用。

（二）组织情境因素的边界作用

作为实施 AI 人才甄选的主体，组织相关的情境因素可能会对 AI 人才甄选的有效性和影响效应产生调节作用。在这方面，有些人可能会困惑：应聘者尚未加入组织，组织有必要大费周章地干预应聘者对 AI 人才甄选的反应吗？答案无疑是肯定的。原因有两个：第一，所有前来应聘的人都有可能成为潜在员工。组织吸引的应聘者越多，其招募到优秀人才的概率才会更高（Wesche & Sonderegger, 2021；Van Iddekinge et al., 2023）。如果面试过程中的感受和体验不佳，会导致组织心仪的应聘者拒绝入职邀请，同时还会在候选人周围形成消极的溢出效应，进一步降低组织选到合适人才的机会（Acikgoz et al., 2020；Köchling & Wehner, 2023）。第二，应聘者对 AI 人才甄选的反应会影响公司的形象、声誉和口碑（McCarthy et al., 2017；Folger et al., 2022）。如果应聘者在 AI 人才甄选过程中的体验不佳，他们不仅不愿意接受组织提供的工作机会，甚至会不愿意使用组织提供的产品和服务。这种消极效应同样存在溢出效应，会通过口口相传影响应聘者周围

的人，进而可能会影响组织的口碑和利润（McCarthy et al., 2017）。

本文将组织情境因素分为两类——正式因素和非正式因素。正式因素是指由管理层设定的、具有明确规则和程序的要素。这些因素包括组织关于 AI 人才甄选的信息提供、发布的 AI 面试在线教程、提供的 AI 面试模拟机会等。后续研究可以探讨这些要素对 AI 人才甄选有效性和影响效应的调节作用。例如，学者们可以综合探讨组织提供的 AI 人才甄选信息是否、如何以及为何会调节 AI 人才甄选的有效性及其对应聘者的影响效应。此外，还可以进一步细化探讨组织在 AI 人才甄选过程中提供的信息量、信息内容以及信息提供方式等因素的边界作用：第一，关于信息量，可探讨组织提供的信息量是否存在“过犹不及”的调节效应，即过多的信息量可能让应聘者注意到原本未曾考虑的隐私问题，进而增强隐私担忧；相反，过少的信息量则会让应聘者对 AI 人才甄选产生恐惧情绪。第二，关于信息内容，探讨何种类型的信息更能最大化 AI 人才甄选的有效性。现有研究（Langer & König, 2021；Köchling & Wehner, 2023）发现，相对于仅提供 AI 人才甄选的流程信息，向应聘者解释为何要使用 AI 人才甄选的信息，更能缓解应聘者的消极反应。第三，关于信息提供方式，可以探讨通过不同媒介（如视频、文本）或渠道（如线上、线下）提供信息是否会影响 AI 人才甄选的有效性，以及是否会让应聘者对 AI 人才甄选产生差异化的反应。

非正式因素是指在组织中自发形成的、未明文规定但对组织运行有重要影响的要素，通常通过非正式互动、组织文化、形象和声誉等

因素来体现 (Boemelburg et al., 2023; Sun et al., 2023)。这些因素虽然不如正式因素那样显性,但同样可能会影响应聘者对 AI 人才甄选的反应。例如,组织形象与 AI 技术的匹配性可能会调节应聘者对 AI 人才甄选的反应。注重创新的组织形象更能激发应聘者对 AI 人才甄选的积极反应,而注重稳定的组织形象则可能引发应聘者的消极反应。这是因为根据认知一致性原则,个体更容易对与其认知一致的事物产生积极情感和认知反应,而对认知不一致的事物产生消极情感和认知反应 (Festinger, 1957)。

(三) 人际情境因素的边界作用

“没有人是一座孤岛”,人不可能脱离与他人的关系而独立存在 (宋琪等, 2023)。因此,人际情境因素也是 AI 人才甄选需要考虑的重要边界条件。AI 人才甄选涉及多个主体,如应聘者、招聘方和参与应聘的其他同伴,人际情境因素主要包括应聘者和同伴之间的互动,以及应聘者和招聘方之间的互动 (McCarthy et al., 2017)。具体而言,在面试过程中,应聘者和同伴之间的人际互动——无论是面对面的还是在线的——都可能会影响应聘者对 AI 人才甄选的看法和反应。此外,应聘者和招聘方之间的人际互动也可能会调节应聘者对 AI 人才甄选的反应。在 AI 人才甄选全过程中,招聘方良好的人际对待,如尊重应聘者的时间、进行合理恰当的面试安排等,均能够激发应聘者对 AI 人才甄选的积极反应,并减少其负面反应 (Walker et al., 2015; McCarthy et al., 2017)。同时,应聘者对 AI 人才甄选的反应与其在甄选过程中的实际表现相关,由此,招聘方良好的人际对待也可能会影响 AI 人才甄选系统对应聘者的人

格特征和胜任力等的预测有效性。

这一系列问题尚未被学界深入探讨,后续学者可以针对此展开研究,以丰富我们对 AI 人才甄选边界条件的相关认知。通过探讨社会、组织和人际情境因素对 AI 人才甄选过程的边界作用,学界可以为组织提供更科学和实用的指导,以优化 AI 人才甄选流程,提升甄选有效性,最终实现组织和应聘者的双赢局面。

三、中国情境下具有本土特色的 AI 人才甄选研究

国情不同,人力资源实践需因势而变 (Cooke et al., 2020)。AI 人才甄选作为人力资源实践的重要内容,会深受国家层面情境因素 (如政治、经济、文化等) 的影响 (McCarthy et al., 2017)。文化是一个国家社会成员共有的价值观、规范、思维方式和行为方式等的集合,它不仅塑造了不同国家社会群体的独特性,还深刻影响着国家内部每个实体 (如组织、团队和个人) 的思维方式和行动模式 (Hofstede, 2011)。鉴于文化的独特性及其深远的影响力,开展具有本土特色的 AI 人才甄选研究,必须重点关注中国的文化因素。

当下数字经济在中国蓬勃发展,数字化相关的产业实践 (如 AI 人才甄选) 也许第一次与西方国家在时空上齐头并进,这为我国管理领域的学者提供了大量鲜活的新兴管理实践。通过深入研究中国文化背景下的 AI 人才甄选过程,可以为全球人力资源管理实践提供独特的视角和丰富的经验。为了实现这一目标,未来研究可根据 AI 人才甄选在全球不同文化背景下

的应用,研究其发展现状和趋势,进而根据中国文化特色调整甄选算法设计、AI面试、甄选反馈和优化定岗等以适应我国AI人才甄选的需求,发展出具有本土特色的AI人才甄选理论方案。

具体而言,在AI人才甄选前期算法设计方面,未来研究需要深入考虑中国社会历史和文化的特殊性。目前,许多AI算法的训练数据主要源自西方社会或混合群体数据,其行为模式更符合西方逻辑(Kotliar, 2020; 罗映宇等, 2023)。然而,与西方社会相比,中国文化演进更为连续和深厚,拥有丰富的文化传统和风俗习惯。例如,儒家思想对中国社会产生了深远影响,强调家庭、孝道和和谐等价值观,而西方社会则更注重多元和个人主义(罗映宇等, 2023)。这种文化差异可能导致现有AI人才甄选算法难以适配中国情境。未来研究应深入考虑中国社会历史文化特征,在现有的AI人才甄选算法设计中融入中国传统文化因素,以更好地适应中国本土情境下的人才甄选需求。比如可探讨费孝通先生提出的“差序格局”理论如何应用于AI甄选算法设计,以有效识别和评估应聘者的集体主义倾向和关系网络;还可探讨在优化AI人才甄选算法时,如何平衡全球标准与本土需求,以确保算法的普适性和有效性。

在AI人才甄选面试过程中,未来研究在探讨AI人才甄选对应聘者的影响效应时,可考虑中国应聘者的沟通风格和互动习惯。例如,一项研究发现,不同文化背景下的应聘者对于面试同步性的偏好有所不同(Griswold et al., 2022)。西方文化背景的应聘者更关注效率,可能认为异步面试(Asynchronous Video Interview,

AVI)在效率上优于同步面试(Synchronous Video Interview, SVI)。相反,东方文化背景下的应聘者更关注人际互动的质量和面试过程的和谐性,他们可能更倾向于通过同步面试建立更深的人际关系和信任感。由此,未来研究应深入探讨这一发现,并结合本土情境的文化因素,探讨其他相关问题,例如,在我国AI面试过程中,选择不同的沟通媒介(如视频、音频、文本)对应聘者的满意度和表现有何影响?不同媒介的使用如何调节应聘者的心理状态和面试表现?如何根据应聘者的文化背景和个性特征设计个性化的AI面试流程,以提高面试的有效性和公平性?

在AI人才甄选后期甄选反馈过程中,未来研究可结合本土文化心理视角,探索后期算法的优化方法和如何给予应聘者反馈。举例而言,在中国文化中,正面反馈蕴含了对个人能力和价值的积极社会评价信息,是领导“给面子”的行为(Zhou, 1998; 马君和闫嘉妮, 2020)。这种正面反馈不仅能够提升应聘者的自我效能感,还能加强他们对组织的认同和忠诚度。因此,未来研究可以探讨如何通过结合本土文化特色,优化AI人才甄选的反馈机制,提升应聘者对AI甄选过程的满意度。

在AI人才甄选的优化定岗过程中,未来研究可探讨如何结合本土特色的管理理念,以提高应聘者对AI人才甄选的积极反应和AI人才甄选系统的有效性。例如,中国文化历来强调“以人为本”的管理理念,孔孟之道提倡“仁者爱人”,强调将人才放置在最适合的岗位上,实现人岗匹配、人尽其才(余菁, 2021)。基于这一理念,组织在定岗时如果能利用AI人才甄

选系统的数据整合和分析优势，实现应聘者个人能力与岗位需求的双向匹配，不仅能提升甄选的有效性，还能激发应聘者对 AI 人才甄选积极的态度和行为反应。

四、总结

贺伟等（2024）认为，AI 人才甄选是当前学界一个非常值得深入研究的新兴议题。尽管已有学者进行了初步探索，但该领域仍然充满了丰富的研究机会，有待学者们进一步探索。希望本篇述评所提出的三个方向能够为未来 AI 人才甄选的研究提供有力的指引。我们对于 AI 人才甄选领域的未来发展满怀期冀，相信在学者们的共同努力下，这一领域将涌现出更多具有深度、见地和实用性的研究成果！

接受编辑：主编团队

收稿日期：2024 年 7 月 30 日

接受日期：2024 年 8 月 25 日

作者简介

陈扬，电子科技大学经济与管理学院教授，于香港浸会大学获得博士学位，曾在 *Information Systems Research*、*Journal of Applied Psychology*、*Human Resource Management*、*Personnel Psychology*、《心理学报》和《南开管理评论》等期刊发表论文，目前主要研究兴趣为数字化转型下的组织行为与人力资源管理等。

宋琪（通讯作者，E-mail: songqi@swufe.edu.cn），西南财经大学工商管理学院副教授，于西南财经大学获得博士学位，曾在

Human Resource Management、*Information & Management*、《心理学报》和《科研管理》等期刊发表论文，目前主要研究兴趣为人力资源管理、数字化管理等。

参考文献

- [1] 罗映宇、朱国玮、钱无忌、吴月燕、黄静、杨智：《人工智能时代的算法厌恶：研究框架与未来展望》，《管理世界》，2023 年第 10 期。
- [2] 马君、闫嘉妮：《正面反馈的盛名综合症效应：正向激励何以加剧绩效报酬对创造力的抑制？》，《管理世界》，2020 年第 1 期。
- [3] 宋琪、任琪琪、陈扬、任迎伟：《员工主动行为对同事关系的双刃剑效应：员工热情特质的调节作用》，《心理学报》，2023 年第 12 期。
- [4] 贺伟、李亚莉、汪默：《基于人工智能的人才甄选：研究进展与未来展望》，《管理学季刊》，2024 年第 3 期。
- [5] 肖红军：《算法责任：理论证成、全景画像与治理范式》，《管理世界》，2022 年第 4 期。
- [6] 徐鹏、徐向艺：《人工智能时代企业管理变革的逻辑与分析框架》，《管理世界》，2020 年第 1 期。
- [7] 余菁：《管理者的眼中看得见“人”吗？——“见物不见人”的西方管理 & “以人为本”的中国管理》，《清华管理评论》，2021 年第 9 期。
- [8] Acikgoz, Y., Davison, K. H., Compagnone, M., & Laske, M. 2020. Justice perceptions of artificial intelligence in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 28: 399-416.
- [9] Ananny, M., & Crawford, K. 2018. Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. *New Media & Society*, 20: 973-989.
- [10] Audia, P. G. & Greve, H. R. 2021. *Organiza-*

tional Learning from Performance Feedback: A Behavioral Perspective on Multiple Goals: A Multiple Goals Perspective. Cambridge: Cambridge University Press.

[11] Battiston, D., Espinosa, M., & Liu, S. 2024. Talent poaching and job rotation. *Management Science*. Advance online publication.

[12] Berkelaar, B. L. 2017. Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships: The case of cyber-vetting for personnel selection. *Human Relations*, 70: 1115–1140.

[13] Black, S. L., Stone, D. L., & Johnson, A. F. 2015. Use of social networking websites on applicants' privacy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27: 115–159.

[14] Boemelburg, R., Berger, S., Jansen, J. J., & Bruch, H. 2023. Regulatory focus climate, organizational structure, and employee ambidexterity: An interactive multi-level model. *Human Resource Management*, 62: 701–719.

[15] Campion, E. D., Campion, M. A., Johnson, J., Carretta, T. R., Romay, S., Dirr, B., Deregla, A., & Mouton, A. 2024. Using natural language processing to increase prediction and reduce subgroup differences in personnel selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 109: 307–338.

[16] Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. 1994. Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37: 1518–1542.

[17] Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. 2020. Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30: 100778.

[18] Diakopoulos, N. 2016. Accountability in algorithmic decision making. *Communications of the ACM*, 59:

56–62.

[19] Fernández-Martínez, C., & Fernández, A. 2020. AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn: Journal of Behavioral Robotics*, 11: 199–216.

[20] Festinger, L. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

[21] Folger, N., Brosi, P., Stumpf-Wollersheim, J., & Welpe, I. M. 2022. Applicant reactions to digital selection methods: A signaling perspective on innovativeness and procedural justice. *Journal of Business and Psychology*, 37: 735–757.

[22] Gonzalez, M. F., Liu, W., Shirase, L., Tomczak, D. L., Lobbe, C. E., Justenhoven, R., & Martin, N. R. 2022. Allying with AI? Reactions toward human-based, AI/ML-based, and augmented hiring processes. *Computers in Human Behavior*, 130: 107179.

[23] Griswold, K. R., Phillips, J. M., Kim, M. S., Mondragon, N., Liff, J., & Gully, S. M. 2022. Global differences in applicant reactions to virtual interview synchronicity. *International Journal of Human Resource Management*, 33: 2991–3018.

[24] Grønsund, T., & Aanestad, M. 2020. Augmenting the algorithm: Emerging human-in-the-loop work configurations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29: 101614.

[25] Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2: 1–26.

[26] Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. 2022. Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178: 977–1007.

[27] Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. 2016. Transparency of assessment

centers: Lower criterion-related validity but greater opportunity to perform? *Personnel Psychology*, 69: 467-497.

[28] Kim, P. T. 2017. Data-driven discrimination at work. *William & Mary Law Review*, 58: 857-937.

[29] Köchling, A., & Wehner, M. C. 2023. Better explaining the benefits why AI? Analyzing the impact of explaining the benefits of AI-supported selection on applicant responses. *International Journal of Selection and Assessment*, 31: 45-62.

[30] Koenig, N., Tonidandel, S., Thompson, I., Albritton, B., Koohifar, F., Yankov, G., Speer, A., Hardy III, J. H., Gibson, C., Frost, C., Liu, M., McNeney, D., Capman, J., Lowery, S., Kitching, M., Nimbkar, A., Boyce, A., Sun, T., Guo, F., Min, H., Zhang, B., Lebanoff, L., Phillips, H. & Newton, C. 2023. Improving measurement and prediction in personnel selection through the application of machine learning. *Personnel Psychology*, 76: 1061-1123.

[31] Kotliar, D. M. 2020. Data orientalism: on the algorithmic construction of the non-Western other. *Theory and Society*, 49: 919-939.

[32] Landers, R. N., & Behrend, T. S. 2020. Auditing the AI auditors: A framework for evaluating fairness and bias in high stakes AI predictive models. *American Psychologist*, 78: 36-49.

[33] Langer, M., & König, C. J. 2021. Introducing a multi-stakeholder perspective on opacity, transparency and strategies to reduce opacity in algorithm-based human resource management. *Human Resource Management Review*, 33: 100881.

[34] Lievens, F., Van Dam, K., & Anderson, N. 2002. Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31: 580-601.

[35] McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. 2017. Applicant perspectives during selection: A review addressing “so what?,” “what’s new?,” and “where to next?” *Journal of Management*, 43: 1693-1725.

[36] Omidvar, O., Safavi, M., & Glaser, V. L. 2023. Algorithmic routines and dynamic inertia: How organizations avoid adapting to changes in the environment. *Journal of Management Studies*, 60: 313-345.

[37] Oswald, F. L. 2020. Future research directions for big data in psychology. In S. E. Woo, L. Tay, & R. W. Proctor (Eds.). *Big Data in Psychological Research* (pp. 427-441). Washington, DC: American Psychological Association.

[38] Pyburn Jr, K. M., Ployhart, R. E., & Kravitz, D. A. 2008. The diversity-validity dilemma: Overview and legal context. *Personnel Psychology*, 61: 143-151.

[39] Robert, L. P., Pierce, C., Marquis, L., Kim, S., & Alahmad, R. 2020. Designing fair AI for managing employees in organizations: A review, critique, and design agenda. *Human Computer Interaction*, 35: 545-575.

[40] Shin, D., & Park, Y. J. 2019. Role of fairness, accountability, and transparency in algorithmic affordance. *Computers in Human Behavior*, 98: 277-284.

[41] Stoughton, J. W., Thompson, L. F., & Meade, A. W. 2015. Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. *Journal of Business and Psychology*, 30: 73-88.

[42] Suen, H. Y., & Hung, K. E. 2023. Building trust in automatic video interviews using various AI interfaces: Tangibility, immediacy, and transparency. *Computers in Human Behavior*, 143: 107713.

[43] Sun, T., Schilpzand, P., & Liu, Y. 2023. Workplace gossip: An integrative review of its antecedents, functions, and consequences. *Journal of Organizational Be-*

havior, 44: 311-334.

[44] Telkamp, J. B. , & Anderson, M. H. 2022. The implications of diverse human moral foundations for assessing the ethicality of artificial intelligence. *Journal of Business Ethics*, 178: 961-976.

[45] Truxillo, D. M. , Bodner, T. B. , Bertolino, M. , Bauer, T. N. , & Yonce, C. 2009. Effects of explanations on applicant reactions: A meta - analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17: 346-361.

[46] Van Iddekinge, C. H. , Lievens, F. , & Sackett, P. R. 2023. Personnel selection: A review of ways to maximize validity, diversity, and the applicant experi-

ence. *Personnel Psychology*, 76: 651-686.

[47] Walker, H. J. , Helmuth, C. A. , Feild, H. S. , & Bauer, T. N. 2015. Watch what you say: Job applicants' justice perceptions from initial organizational correspondence. *Human Resource Management*, 54: 999-1011.

[48] Wesche, J. S. , & Sonderegger, A. 2021. Repelled at first sight? Expectations and intentions of job - seekers reading about AI selection in job advertisements. *Computers in Human Behavior*, 125: 106931.

[49] Zhou, J. 1998. Feedback valence, feedback style, task autonomy and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83: 261-276.

Comment on “AI-based Personnel Selection” : Reflections on Conceptual Scope, Boundary Conditions, and Contextualization in China

Yang Chen¹ Qi Song²

(1. School of Management and Economics, University of Electronic Science and Technology of China;

2. School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics)

Abstract: In the current era of artificial intelligence (AI), AI-based personnel selection has emerged as a significant topic of interest for both academia and industry. Scholars have conducted various studies on this topic. Wang and He (2024) systematically reviewed the existing literature on AI-based personnel selection from both organizational and applicant perspectives, focusing on two critical issues: the validity of AI-based personnel selection and applicant reactions to AI personnel selection. They identified four future research directions that hold significant value for both academic research and practical applications. Based on a synthesis of existing literature and industry practices on AI-based personnel selection, we extend the review and future research directions proposed by Wang and He (2024) by offering new insights and perspectives, along with further suggestions for specific implementation paths.

Specifically, our research identified three major research gaps in the extant literature on AI-based personnel selection. First, existing research primarily focuses on the interview process of AI-based personnel selection, exploring factors such as interview medium, selection decision-making, and information provision and their effects on interview effectiveness and applicant responses. However, AI-based personnel selection encompasses more than just interviews; it also includes the algorithm design process before selection, feedback process after selection, and job placement optimization process after recruiting the right person. Unfortunately, these processes are still under-researched. Second, research on the boundary conditions of AI-based personnel selection has mainly focused on the characteristics of AI technology and applicants. However, the effectiveness of AI-based personnel selection and its impact on applicants are influenced by various contextual factors, which have not been sufficiently examined. Lastly, AI-based personnel selection studies are largely based on Western contexts. Given the significant cultural and institutional differences between Eastern and Western settings, it remains questionable whether findings from Western contexts are applicable to Eastern contexts like China. However, research on AI-based personnel selection that takes into account the unique characteristic of Chinese culture is still limited.

To address these research gaps, we propose several future research directions that could advance AI-based personnel selection literature. First, this paper expands the conceptual scope of AI-based personnel selection by suggesting that future studies should move beyond focusing solely on specific processes of the AI selection process, such as AI interviews. Instead, researchers should explore the comprehensive impact of the entire AI-based selection process on both selection effectiveness and applicant reactions. This broader approach should include key processes such as algorithm design before selection, feedback after selection, and

job placement optimization. Second, we highlight the importance of examining the boundary conditions of the effectiveness and impact of AI-based personnel selection, calling for research into the moderating effects of various contextual factors, including societal, organizational, and social contexts. Lastly, given the profound influence of cultural factors, we call for future research to focus on Chinese cultural elements, such as Confucianism, Collectivism, “Face” culture, and Humanism, to develop AI-based personnel selection systems tailored to the Chinese context.

AI-based personnel selection is an important research area that warrants further investigation. Although some scholars have conducted some explorations, there is still a vast landscape of research opportunities. We hope that the three research directions proposed in this paper will provide valuable guidance for future studies in AI-based personnel selection, encouraging scholars to explore these uncharted areas. We are optimistic about the future development of this field and believe that, with the collective efforts of scholars, research on AI-based personnel selection will yield more in-depth, innovative, and practically relevant outcomes.

Key Words: AI – based personnel selection; entire AI – based personnel selection process; contextual boundaries; Chinese context