管理科学研究
Journal of Management Science Research
第 5 卷◆第 4 期◆版本 1.0◆2026 年
文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

数字化背景下企业劳动组织重构问题研究

潘慧杰
华电新疆发电有限公司新能源分公司
DOI:10.32629/jmsr.v5i4.22283

[摘　要] 随着数字大潮的兴起,企业劳动组织也由原来的刚性科层制变为柔性化的组织结构,技术的渗透造成决策权下移、层级降低、合作方式发生改变,平台驱动促使出现开放多变的合作网络以及人机联动的新形态。转型过程中效率改善同员工自主空间之间的矛盾、技能更新同传统培养体系之间的冲突是主要问题。优化路径要集中于弹性架构的设计上,提高系统的适应性,依靠数字伦理框架来规范人机协作的界限,在效率提升和人的发展之间找到动态平衡,达成组织竞争力和员工价值的共同生长。
[关键词] 数字化转型；劳动组织重构；人机协同；组织变革
中图分类号：F272.9　文献标识码：A

Research on the Restructuring of Enterprise Labor Organization in the Context of Digitalization

Huijie Pan
New Energy Branch of Huadian Xinjiang Power Generation Co., Ltd.

[Abstract] With the rise of the digital wave, corporate labor organization has shifted from rigid hierarchies to flexible structures. Technological integration has led to the decentralization of decision-making, the flattening of organizational layers, and changes in modes of collaboration, while platform-driven dynamics have fostered open, fluid collaborative networks and new forms of human-machine interaction. Key challenges during this transformation include the tension between efficiency gains and employee autonomy, as well as the conflict between the need for skill updating and traditional training systems. Strategies for optimization should focus on designing flexible architectures and enhancing system adaptability; establishing digital ethics frameworks to define the boundaries of human-machine collaboration; and striking a dynamic balance between efficiency improvements and human development, thereby achieving the simultaneous growth of organizational competitiveness and employee value.
[Key words] digital transformation; restructuring of labor organization; human-machine collaboration; organizational change

数字化转型正在对企业的劳动组织形态进行深刻的改变,传统的科层结构被弹性化、平台化、智能化所冲击。技术嵌入不但改变了岗位的配置和协作的方式,而且给劳动关系、技能结构和管理机制提出了重新塑造的要求。但是目前企业劳动组织调整时,存在着效率和柔性、控制和自主的现实张力。本文主要研究数字化背景之下劳动组织的变革逻辑和实践途径,探究其内在机理以及优化策略,给企业达成人机协同、高效灵活的组织再造给予理论参照。

1 变革逻辑：技术驱动下的组织演进

1.1技术渗透引发结构变迁

技术深入到组织内部之后,就会对传统的科层结构造成根本性的变革。人工智能、大数据、云计算、物联网等技术不再只是对已有的流程进行补充,而是成了重新塑造权力关系、信息流动和决策过程的关键变量。传统科层制是在信息稀缺的时代运行的,当数字技术大大降低了信息的成本之后,它的刚性结构就面临着适应性调整的压力[1]。

结构变迁开始是决策权下放和分散。实时数据监测和智能分析系统使得一线员工可以及时得到原来只有管理层才知道的重要信息,决策也不再需要层层上报。同时中层管理的信息传递和协调作用也被部分取代,组织层次有压缩的倾向。横向看,由于共享平台的出现,跨部门协作壁垒被削弱了,项目制、矩阵制甚至是网络化结构渐渐取代了刚性职能部门的划分。技术渗透也促使组织结构趋于模块化、可重组,组织可以按照任务需要迅速调动各种资源和人员,形成一个临时性的但是非常有效的合作单元。

更深层次的改变是权力基础的改变。传统的组织里,权力是

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

文章类型：论文| 刊号（ISSN）：2972-3477（P）/ 2972-3485 (O)

由职位和对稀缺信息的垄断造成的;技术驱动之下,权力来自于对数据的理解、算法的改进、对复杂系统掌控的能力。拥有关键技术素养的个人或者团体,即使处在较低层次上,也会有更大的实质影响力。权力基础转移之后,组织重新考虑激励、晋升和权威建构的方式,使职位权力向能力权力转变。

上述变化内在的逻辑可以从社会技术系统理论(STS)的角度来统摄。该理论认为任何组织都是由相互依存的技术系统和社会系统组成,技术系统的更新如果脱离社会系统的协同调节,就会造成结构失衡、功能紊乱。在数字化的环境之下,技术系统就是智能算法、数据平台、自动化流程,社会系统则是员工的技能结构、心理契约和权力关系。当技术以指数级的速度改变工作环境的时候,由于社会系统本身所具有的认知惯性和制度粘性,它会落后于技术的变化,二者之间的速率差就是造成组织困境的原因。所以劳动组织重构不是单纯的技术安排,是两个系统重新组合的过程,这是本文分析张力和路径的基本视角。

1.2平台赋能催生新型协作

平台技术被广泛使用之后,给组织内部以及跨组织合作创建起新的基础设施。数字化协作平台冲破了物理空间和时间的束缚,让分散在各地的团队可以达成同步或者异步的即时沟通。知识管理系统和智能推荐算法降低经验传递的门槛,隐性知识很快地显性化,并在组织内部传播。平台把信任基础由人际熟悉变为规则和数据的可验证性。

新型协作模式呈现出开放、动态与网络化特征。组织边界变模糊,内部员工、外部专家、合作伙伴、用户可以在同一个平台上围绕一个任务形成临时的协作网络。协作不是依靠固定的编制和长期的雇佣关系来完成的,而是按照任务来组织、按照能力来进行组合。平台赋能产生了人机协同的协作形态,即智能系统做重复的、计算量大的工作,人类做判断、创造和复杂的交往。因此协作效率提高,协作内容的复杂程度也相应增加。

平台化协作又使组织由“封闭系统”变为“半开放系统”。组织不再把所有的能力内化,而是在平台上联系外部资源,实现能力的按需调用。这样的发展需要组织有更强的接口管理能力和生态协调能力,并且也对内部治理提出了新的要求,在开放合作的过程中怎样保护核心竞争力、怎样分配协作收益、怎样维持组织认同,都是需要面对的现实问题[2]。

2 现实困境：转型进程中的核心张力

2.1效率优化挤压员工自主空间

技术推动的效率改善大多会把流程标准化、行为可预知、结果可衡量当作主要思路。智能排班、实时绩效监控、算法任务分派等手段明显改善了运作效率,但无形之中缩减了员工的自由裁量权。当工作节奏被算法所设定、工作内容被系统所推送、工作表现也被数据即时评价的时候,员工就会陷入一种被监控、被驱动的状态,内在动机和职业掌控感也会随之降低。

自主空间被压缩之后,并不只是在操作上发生,而且是影响到认知、情感的。持续的数据反馈和排名机制会引发员工间的过度竞争和短期行为,使员工把注意力集中在可以量化的指标上,而忽略那些不能马上衡量但是对长期发展有重要意义的创造性、探索性的工作。算法决策的不透明性会降低员工对自身工作意义的理解,从而加大工具化的感觉。当效率成为压倒性的目标的时候,组织就会无意地牺牲员工的心理安全感和创新意愿,从而反噬长期的竞争优势。

这种张力在知识型、服务型岗位上就更为明显了。原本依靠专业判断和人际互动的工作,被部分拆解成可以被算法化分解的模块之后,员工的专业自主权就被削弱了。怎样在提高效率的同时保留必要的自主空间,成了组织转型必须慎重考虑的重要矛盾。

2.2技能迭代暴露培养体系短板

技术更替的速度比传统的人才培育要快得多,这就造成了组织内部技能供给与需求之间的结构矛盾。一方面新兴技术岗位对复合型能力的要求越来越高,单靠专业技能已经不能适应人机协同的场景;另一方面员工技能更新跟不上,造成组织内部存在“技能断层”。错配的本质就是时间差,技术以指数级的速度发展,人的学习和适应遵循相对线性的时间进程,两者速度的差距就构成了转型的基本矛盾。传统的培训体系是以周期性的课程、统一的内容、被动的学习方式为特点的,不能适应个性化、即时化、场景化学习的需求。课程之间时间跨度太大造成知识出厂已经落后,统一进度忽视个体差异,单向讲授没有实践转化的途径,这三种情况一起出现使培训效果大打折扣。

培养体系中还存在着学习与工作相脱离的问题。当技能迭代变成常态的时候,学习不应该再被当作工作之外的额外任务,而应该融入到日常的工作流程当中。但是多数组织仍然把培训和业务运行分立起来,造成学用脱节。脱节的体现就是培训内容和岗位实际任务没有直接联系,参训员工不能把学到的知识立即运用到工作中去,培训结束之后缺少后续巩固和实践转化的支持机制。另外,对于软技能、元能力的忽略也加重了问题。在人机协同时代,批判性思维、复杂问题解决、跨界合作、终身学习能力的价值远远大于单一的技术技能,但是这些能力的养成常常超出了传统的培训范围。

技能更新的压力会造成员工职业上的焦虑,也会造成员工对组织的忠诚度的风险。当个体觉得自己的技能迅速贬值,却没有得到有效的支持的时候,就会产生离职的念头,从而加大了组织知识流失的风险。焦虑的产生不单是由于技能本身的价值下降所造成的,更深层次的原因在于没有明确的成长目标和可以依靠的支持体系,员工在不确定的情况下很难获得职业上的安全感。怎样创建同技术节奏相适应的培养体系,就成了转型进程中的一大难题。

3 优化路径：人机协同的组织再设计

3.1弹性架构增强系统适应能力

组织要从刚性的科层结构转向灵活的结构。弹性架构认为结构具有可调整性、角色具有流动性、资源具有重组性。就组织而言可以创建核心稳定层和外围灵活层相结合的混合结构,核心层承担战略方向、重要能力的沉淀和文化维系,外围层按照

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

项目和市场的需求动态地调整人员以及合作伙伴。核心层的稳定不是固化的，它依靠组织长期使命形成一个相对稳定的能级枢纽，给外围层提供方向指引和资源保障；外围层的灵活表现为对任务周期、技术需求的快速反应，可随时改变规模和构成，项目结束即可解散重组，不会造成资源闲置或者组织僵化。既保证组织认同的延续性，又给变化提供敏捷的应对机制。

弹性架构在决策机制上体现出来。组织要区分常规决策和例外决策，把前者尽可能交给算法和一线团队来处理，把后者留给自己去决定，由集体进行审议。常规决策包含标准化流程审批、数据驱动的运营调优以及可以被规则化的客户响应等情形，算法依靠历史数据和实时指标自行产生方案，一线人员拥有在规则之内对方案做出细微调整的权利，例外决策则针对战略转型、危机应对以及算法不能涵盖的模糊情况展开，看重多方面主体的协作以及多种信息的融合。确定人机分工界限可以提高响应速度，又不会出现算法滥用。另外还要创建起跨层级、跨职能的临时决策小组，把重要的问题迅速地聚集起多种意见来，从而提高系统的整体适应性。

人员配置上采用的是以能力为中心的弹性架构，也就是动态匹配。组织可以创建内部人才市场和技能画像系统，使员工可以根据项目的需要自行申请或者被推荐去参加不同的任务。技能画像系统把员工的显性资质、项目经历和绩效表现融合起来，用动态标签不断更新能力状况，从而让管理者准确找到可用人才；内部人才市场给员工搭建起主动展示、自主选择的舞台，冲破部门壁垒引发的信息不对称以及流动阻碍。流动性一方面可以提高资源利用率，另一方面也给员工开辟了更多的成长途径，从而缓解由于技能更新而产生的焦虑感。

3.2数字伦理规范人机协作边界

技术效率提高要依靠清晰的数字伦理框架。组织要确定人机协作的基本原则，算法决策要具备可解释性、可审计性，对于重大人事和利益分配的决定要保留人类最后的裁决权，员工数据的收集和使用必须符合最小必要和知情同意的原则，不能进行过度监控，智能系统的设置目标要包含公平性以及长期价值的考虑，防止因为短期的效率而损害员工的利益。从可解释性上讲，算法的输出结果要给出决策依据，从可审计性上讲，要保留完整的操作日志供追溯之用；重大人事任免、薪酬升降等都要经过人资部门的审核才能决定；员工数据采集必须和工作任务直接相关，超过范围需要有明确的授权[3]。

数字伦理落地要依靠制度加文化的双翼[4]。从制度上来说，组织要制订人机协作行为准则、数据治理规范以及算法审查机制，把伦理合规包含到绩效考评和风险管理体系当中去。制度要确定技术部、人力资源部和业务部门各自的责任范围，形成互相制约的治理结构。文化上要形成尊重人的主体性、重视技术向善的组织氛围，把伦理意识变成日常决策的自觉。管理者应该以身作则，用定期的伦理研讨会把抽象的原则变成具体的判断力训练。

人机协作边界规范不是对技术应用的限制，而是给技术可持续发展提供保证。当员工相信技术是为了人而不是支配人的时候，对于数字化转型的接受程度和参与度就会大大提高。组织于是能在效率和人性、创新和稳定之间达成一种动态的平衡，从而实现技术推动下良性的发展。

技术正在对组织的运作方式以及存在的形态产生着影响。只有清楚地认识变革逻辑、正视转型的张力，用弹性架构和数字伦理做支撑来进行再设计，组织才能在人机协同的时代里保持竞争力的同时，保护人的尊严和发展空间。这一过程没有终点，必须有反思、调整和实践的不断进行。

4 结语

数字化背景之下，企业劳动组织的重组就是技术逻辑和人文逻辑的一种动态平衡。企业不能停留在工具化的思维上，而应该在提高效率的同时促进人的发展。未来组织设计要兼顾弹性与稳定、控制与赋能，把人机协同当作核心驱动力，塑造出适应数字生态的新型劳动组织体系，达成企业竞争力和员工价值的双提升。

[参考文献]

[1]何邓娇,吴玉成.数字化转型对企业升级的影响研究[J].商业会计,2026,(14):35-40.

[2]刘雅晶,张宏艳.数字化转型赋能企业全要素生产率:理论机制与实证检验[J].中小企业管理与科技,2026,(13):52-54.

[3]王鹏,丁华,李映忠,等.关于构建与完善企业经营型组织体系的探索[J].石油组织人事,2022,(9):53-56.

[4]丁华,王琳.创新劳动组织管理体系助推企业三项制度改革[J].石油组织人事,2022,(5):47-50.

作者简介

潘慧杰(1985--),女,汉族,河南项城人,大学本科,工程师,研究方向：劳动组织管理。

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