

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)

人工智能赋能的人力资源构建*

□ 魏 昕

摘要：贺伟等（2024）的《基于人工智能的人才甄选：研究进展与未来展望》一文对基于 AI 技术的人才甄选研究进行了回顾与展望，并提出亟需采用多元化的理论视角，结合大语言模型的新发展，对更多结果变量及影响机制进行深入研究。作为对该文的呼应和发展，本文提出，资源编排理论提供了一个整体性、动态性的视角来探索 AI 技术如何赋能人力资源管理、成为组织可持续竞争优势的重要来源。本文简要阐述了这一理论视角将如何促进 AI 赋能的人力资源管理研究，重点关注人力资源编排的重要过程之一——人力资源构建，指出这一过程中的几类重要研究问题，讨论 AI 赋能的人力资源构建举措如何影响管理者的工作结果、这些效应的边界条件，并建议未来研究可以采用基于人工智能体的模拟研究方法。

关键词：人工智能；资源编排理论；人力资源构建；基于人工智能体的模拟

以人工智能（AI）技术为代表的前沿科技被列为全球商业变革的首要动因（Accenture Research, 2023），已经并将持续改变人们的工作方式以及在工作场所中的互动方式（Colbert et al., 2016; Brynjolfsson & Mitchell, 2017; Tambe et al., 2019; Balasubramanian et al., 2022; Davenport & Miller, 2022; 赵曙明和赵宜萱, 2023），对人力资源管理的实践及其效果产生深远的影响。贺伟等（2024）从组织有效性与应聘者反应这两方面，对基于 AI 技术的人才甄选研究进行了详尽的梳理和评论，为这一领域提供了指导性的框架。他们在对未来研究展望中提到，目前关于 AI 人才甄选的研究亟须采用多元化的理论视角，结合大语言模型的新发展，对更多结果变量及影响机制进行深入研究。事实上，不仅是 AI 人才甄选的研究，关于 AI 在人力资源管理领域的应用的研究也普遍存在着“重实践、轻理论”的倾向，并往往关注 AI 在某个模块或实践中、某一时点的效应，在研究方法上的突破不够。作为对贺伟等文章的呼应和拓展，本文认为，资源编排理论（Resource Orchestration Theory）提供

* 本文得到国家自然科学基金面上项目“跨专业团队的数字化创新：过程视角的全景式研究”（72172034）的资助。

了一个整体性、动态性的视角来探索 AI 技术如何赋能人力资源管理，成为组织可持续竞争优势的重要来源。本文简要阐述这一视角及其与 AI 赋能的人力资源管理研究的关联，并将以人力资源编排的重要过程之一——人力资源构建为例，简要提出可能的研究问题和方法。

一、资源编排视角下的人力资源管理

资源编排理论认为，包括人力资源在内的组织资源不会自动成为组织的优势，组织必须进行有效的资源编排，并且这些编排过程之间需要形成协同效应，才能将资源转化为竞争优势 (Sirmon et al., 2007; Sirmon et al., 2011)。而且，组织在构建、集成和运用资源时必须考虑到环境的变化，动态地调整对资源的编排，以适应和促进组织战略的实现。

在对人力资源进行编排时，有三个彼此关联的重要过程：第一，构建 (constructing)：指对资源的获取 (acquiring)、积累 (accumulating) 和剥离 (divesting)，以形成资源池。对人力资源的构建活动包括招聘选拔 (获取)、培训发展 (积累)、转岗甚至解雇 (剥离) 等举措 (Sirmon & Hitt, 2009)，这些活动有效地改变了企业可用的人力资源池，为进一步的人力资源集成和运用打下基础。第二，集成 (dun-dling)：指的是将已经构建的资源组合捆绑成有意义的集合，目的是形成共同能力 (collective capabilities)。企业可以通过稳定、丰富和开拓来实现资源的集成。稳定 (stabilizing) 是渐进式的改进，适合在确定性较高的环境中采用，

而在面对不确定的环境时，企业需要通过丰富 (enriching) 来扩展和完善现有人力资源组合；也可以通过开拓 (pioneering)，将那些对现有资源构成重要补充的新资源添加并整合到资源组合中，创造新的共同能力。对人力资源的集成活动包括工作设计、团队或部门的组建和管理等 (Patel et al., 2013; Chadwick et al., 2015)。第三，运用 (Leveraging)：指的是应用集成得来的共同能力，为所有的利益相关者创造价值，目的是实现组织层次上的优势。检验人力资源共同能力运用效果的研究通常关注人力资源体系对组织结果的影响 (Chadwick et al., 2015; Guerrero et al., 2022)。值得注意的是，这三个编排过程之间需要形成协同 (synchronization)，而且并不是线性展开，而是彼此之间存在反馈回路，形成不断迭代 (iteration)，以便更好地实现同步，以及适应环境。

二、AI 赋能的人力资源编排研究与应用的机遇

从资源编排的视角来看，AI 技术赋能的人力资源编排将成为企业可持续竞争优势的重要来源。这是因为，在当下充满不确定性和复杂性的环境中，组织需要动态地管理资源、应对环境 (Van Mierlo et al., 2018; 谢小云等, 2021; 陈晓红等, 2022)；而 AI 技术使企业能够生成和管理更加复杂和动态的活动，以及管理从事这些活动所需的资源 (Amit & Han, 2017)，包括人力资源。在这一过程中，AI 技术的特性使其赋能的管理举措具有全面、即时、互动性、个性化的趋势 (Kellogg et al., 2020;

Pereira et al. , 2023), 将推动人力资源编排理论与实践的创新。

第一, AI 技术可能使人力资源编排更好地兼顾效率与灵活, 而这正是长期以来组织管理中的一个难题 (Wright & Snell, 1998)。一方面, 人力资源编排涉及大量的分析、决策、学习、方案生成、执行等活动, AI 技术将大大缩短这些活动所需时间并降低其成本 (Chowdhury et al. , 2023), 提高人力资源编排的效率。另一方面, AI 技术协助管理者定制化地在个体、团队、组织层面上实施人力资源相关措施 (Nocker & Sena, 2019; Chen & Ryzhov, 2023), 比以往更及时地进行有针对性的干预, 提高人力资源编排的灵活性。

第二, AI 技术能够拓展人力资源的外延, 改变管理者对工作、工作者、工作场所中的关系的理解。AI 技术扩大了企业可利用的资源范围 (Amit & Han, 2017), 使传统上被排除在外的社会群体受益, 如创造门槛更低的知识、技术和制度 (Srivastava et al. , 2015)。此外, AI 与人类劳动力之间存在互补性, 对经验技能较低的员工有着显著的绩效提升效应, 甚至可以作为数字员工与人类员工一同工作 (Dellermann et al. , 2021; Fügener et al. , 2022)。这些新趋势将改变管理者对工作、工作者、工作场所中的关系的理解, 给人力资源的构建、集成和运用带来深刻改变。

第三, AI 技术使对人力资源编排具体过程的设计、分析、调整都更加精细和深入。通过运用 AI 技术, 管理者能够对工作场所中的活动进行精细的分解、实时的记录和分析 (Kellogg et al. , 2020)。同样地, 人力资源编排的各项

举措也可以被更精细化地设计和实施。不仅如此, 管理者还可以使用 AI 技术对人力资源编排各项举措在组织的个体、团队、组织层次的效应进行实时分析和及时干预, 这将为人力资源编排过程之间达到更有效的协同打下坚实基础。

第四, AI 将驱动人力资源编排更具动态性和适应性。大语言模型的突破性进展使第三代 AI 具有强大的生成能力、迁移能力与交互能力, 包括既可以与人交互、与环境交互、与其他 AI 交互, 也能促进人与人、人与环境之间的交互 (Chua et al. , 2019; Budhwar et al. , 2023)。这些内部和外部的持续互动能促进人力资源编排的迭代, 更有效地将微观个体的人力资本转化为共同能力, 创造价值。

三、关于 AI 赋能的人力资源配置的新问题与新方法

如前所述, 人力资源的构建包括对人力资源的获取、积累和剥离, 这是其他编排过程 (集成、运用) 的微观基础。在构建的过程中, 有三大类问题值得展开深入探索: 第一, AI 技术的使用如何帮助管理者提高人力资源构建工作的效率和质量? 第二, AI 技术如何帮助员工提升工作知识技能与其工作过程中的心理状态和行为, 来改进微观人力资本? 第三, 获取、积累和剥离之间如何动态关联?

其中, 第一个问题与招聘选拔最为直接相关。正如贺伟等 (2024) 在其文章的总结和论述中提到的那样, 虽然目前文献对于 AI 人才甄选的有效性已经呈现了一些证据, 但对其中机制的解释并不清晰, 需要结合 AI 技术本身的特

性来进一步开展理论上的探索。这里，本文尝试以信息处理这一机制为例，分析智能化的人力资源构建举措如何影响管理者的工作结果、边界条件，并基于 AI 技术给出新兴研究方法的建议。

（一）潜在机制

人类在信息处理和逻辑推理过程中存在着对信息获取的不完整性以及认知局限性，对包括招聘选拔在内的组织决策可能产生负面影响（Puranam et al. , 2015）。而 AI 技术能够对信息进行完全加工、深度链接以及快速处理，从而提升管理者在人力资源获取过程中的效率以及所获取的人力资源（即录用员工）的质量。在信息加工广度方面，相比于传统的招聘和管理工具，AI 技术能够充分利用和加工零散的、容易被忽视的信息。一方面，AI 技术能够收集和加工更加全面、丰富的信息，支持管理者进行更全面的数据分析，减少选拔过程中的主观判断。例如，Van Esch 等（2019）发现在招聘平台引入 AI 技术对申请人进行背景调查，可以调用更多关于应聘者的信息，并进行综合分析，从而对申请人未来的工作行为进行更加公正、客观和准确的预判。更加值得注意的是，AI 技术还能够帮助获取求职者的社交媒体和其他在线个人资料，拓展管理者所能获取的信息资源，进而帮助管理者判断申请人是否合适（Pereira et al. , 2023）。另一方面，AI 技术可以建立自动化筛选流程，帮助人力资源管理者快速地筛选大量简历，对申请人的工作绩效进行快速的初步预测（Ryan & Ployhart, 2014），判断申请人是否符合岗位要求。综上所述，AI 技术的应用可以更有效地与对内部信息进行加工、对外

部信息产生连接和互动，提升人力资源管理者在信息加工中的信息广度，进而影响决策的质量和效率。

在信息加工深度方面，AI 技术相较于传统的招聘和管理工具，可以对零散的、表面上信息量较低的数据进行整合，从而产生深度理解。AI 技术的一大优势是能够持续“捕捉和挖掘大量数据”，并利用机器学习来深入理解和揭示这些数据的内涵（Jordan & Mitchell, 2015; McAfee & Brynjolfsson, 2017）。例如，预测式 AI（Predictive AI）允许组织处理近乎无限的信息，对解决方案的结果做出更准确的预测（Csaszar & Levinthal, 2016）；生成式 AI（Generative AI）允许组织进行更广泛的解决方案搜索（Posen et al. , 2018）。这两种 AI 技术的结合应用，可以弥补人类的认知能力的不足（Raisch & Fomina, 2024），使他们能够在原本看似没有信息量的数据之间建立联系，提供新颖的见解。一方面，这些见解是 AI 技术基于申请人的履历、技能、经验等多维度数据得出的，能够帮助管理者做出更明智的决策。例如利用人工神经网络（ANN）算法分析员工的培训记录和绩效评价（Somers & Casal, 2009），通过数据挖掘技术分析员工的薪酬水平和福利偏好，管理者能够深入了解员工的整体情况，识别高潜力和高匹配度的员工，并为他们提供个性化的发展和激励方案。另一方面，AI 技术可以帮助人力资源部门整合不同数据库中的零散信息（Pereira et al. , 2023）。例如，企业的员工数据分散在员工档案、绩效评价、培训记录、薪酬等不同的数据系统中，通过自然语言处理技术（NLP）将这些数据结构化并整合。这些技术将显著地

改进人力资源管理者信息处理深度。

（二）边界条件

值得注意的是，尽管 AI 技术在信息处理上具有广度和深度上的优势，但管理者和员工都需要具备与 AI 相关的知识技能，并在情绪、感知等心理状态等方面做好人机协作的准备，否则难以最大化 AI 技术在人力资源构建上的优势。例如，埃森哲在 2023 年对超过 2000 位企业高管和 5000 位员工展开了多项调查，结果显示，94% 的参与调查的员工认为他们愿意，而且认为自己能够学会如何与 AI 一起工作，然而只有 5% 的企业开始对员工进行 AI 相关技能的培训与发展 (Shook & Daugherty, 2024)。而缺少与 AI 协作的知识技能经验，会导致人力资源从业者部署和使用智能化的工具和策略时无法充分发挥它们的潜力。从管理者的角度来看，人工智能体 (AI Agents) 辅助决策的有效性依赖于人力资源管理者能否清晰地对人工智能体发布指令，并基于招聘计划的完成情况来动态地调整指令；然而许多人力资源管理者缺少这样的能力和经验，导致其决策效果不佳且缺乏灵活性。从员工的角度来看，对 AI 相关知识的了解程度、对 AI 的态度、情绪等心理状态，会极大地影响其在智能化的人力资源管理下的工作行为和结果。例如，美团、滴滴等平台公司使用的智能派单系统，广义上是一个大型的人工智能体，通过自动收集数据和使用算法，对平台工作者的所有工作流程和行为进行记录和分析，在此基础上对平台工作者进行针对性的指导、评估和规训。然而，平台工作者难以理解智能派单系统及其使用的算法，并常常对其产生负面情绪和认知，引发其在行为上反抗平

台的管理，也带来过高的自愿离职率，实际上削弱了智能化人力资源构建的效果 (魏昕等, 2024)。

（三）基于人工智能体的模拟研究方法

随着大语言模型的突破性进展，基于大语言模型的人工智能体对人类的诸多行为的模拟程度大幅提高——研究显示大语言模型生成的数据与人类作答的真实数据之间的一致率超过 75% (Li et al., 2024)，降低了传统模拟研究中因精度不够导致的可信赖性的担忧。基于人工智能体的模拟 (Agent-based Simulation, ABS) 这一方法聚焦于个体智能体的特征和行为，特别适用于研究个体或群体与环境、系统状态之间交互的现象，能够为理解社会系统中的复杂因果机制提供独到的洞见 (Macal & Kaligotla, 2017; Nagin & Sampson, 2019)。通过操纵智能体的特征，研究者可以揭示微观层面的微小变化如何影响系统的整体趋势，为研究复杂的、不确定的现实世界提供了全面视角。例如，已有研究使用 ABS 考察不同的员工流失率下，替代招聘策略对劳动力技能概况、忠诚度和成本的长期影响 (Somarathna, 2020)。

未来研究可以尝试将 ABS 应用于人力资源构建的各种场景进行建模分析，深入了解管理实践的成因、实施过程和多层次后果 (Prikshat et al., 2023)。例如，在人工智能体模拟平台中，以自然语言来刻画不同参与者 (管理者、员工等) 的特征和历史经验，观察记录智能体之间如何互动、共同完成某个目标。进一步地，也可以根据研究设计，在研究的某个阶段修改参与者的特征、管理流程等，达到实验操纵的目的。通过这一方法，研究者可以更全面和精

确地理解动态发展过程，并在受控和可重置的环境中探索和评估结果，验证模型的稳健性，提高研究的信度和效度。

四、结语

技术变革往往引起组织范式（organizational paradigm）的变化，而为了适应和更好地管理新范式下的组织，主流的管理模式也会随之发生革新（Bodrožić & Adler, 2018）。AI 技术被预计是未来发展的最大驱动力，已经改变了工作场所中的人力资源及其组合的方式；记录并理论化这些新范式下的管理实践，将推动适应技术背景的新管理理论的诞生。同时，管理模式的效果和效率都存在一定边界，管理学的研究者与实践者需要对管理模式的边界有清晰的理解，才能保持管理理论与管理实践共同发展，以适应技术与经济社会趋势，并使前沿技术的优势在组织中得到更充分的发挥。

接受编辑：主编团队

收稿日期：2024年8月14日

接受日期：2024年9月6日

作者简介

魏昕，中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师。于北京大学获得管理学博士学位，研究方向为人机协同背景下的组织管理、团队创新、员工建言、冲突管理等，研究成果发表于 *Journal of Applied Psychology*、*Personnel Psychology*、*Journal of Occupational and Organizational Psychology*、*Management and Organization Re-*

view 和《管理世界》等国内外重要期刊。

参考文献

- [1] 陈晓红、李杨扬、宋丽洁、汪阳洁：《数字经济理论体系与研究展望》，《管理世界》，2022年第2期。
- [2] 魏昕、董韫韬、曹甜、汤明月：《员工反抗算法的结果及影响机制：资源保存的视角》，《管理工程学报》，2024年第1期。
- [3] 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》，《管理世界》，2021年第1期。
- [4] 赵曙明、赵宜萱：《推动企业人力资源管理数智化转型》，《光明日报》，https://news.gmw.cn/2023-11/08/content_36950222.htm，访问日期：2024年9月20日。
- [5] Accenture Research. 2023. Accenture 2024 Pulse of Change Index.
- [6] Amit, R., & Han, X. 2017. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11: 228-242.
- [7] Balasubramanian, N., Ye, Y., & Xu, M. 2022. Substituting human decision-making with machine learning: Implications for organizational learning. *Academy of Management Review*, 47: 448-465.
- [8] Bodrožić, Z., & Adler, P. S. 2018. The evolution of management models: A neo-Schumpeterian theory. *Administrative Science Quarterly*, 63: 85-129.
- [9] Brynjolfsson, E., & Mitchell, T. 2017. What can machine learning do? Workforce implications. *Science*, 358: 1530-1534.
- [10] Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. 2023. Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research

directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33: 606–659.

[11] Chadwick, C. , Super, J.F. , & Kwon, K. 2015. Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment - based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36: 360–376.

[12] Chen, Y. , & Ryzhov, I. O. 2023. Balancing optimal large deviations in sequential selection. *Management Science*, 69: 3457–3473.

[13] Chowdhury, S. , Dey, P. , Joel-Edgar, S. , Bhattacharya, S. , Rodriguez - Espindola, O. , Abadie, A. , & Truong, L. 2023. Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33: 100899.

[14] Chua, C. E. H. , Storey, V. C. , Li, X. , & Kaul, M. 2019. Developing insights from social media using semantic lexical chains to mine short text structures. *Decision Support Systems*, 127: 113142.

[15] Colbert, A. , Yee, N. , & George, G. 2016. The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59: 731–739.

[16] Csaszar, F. A. , & Levinthal, D. A. 2016. Mental representation and the discovery of new strategies. *Strategic Management Journal*, 37: 2031–2049.

[17] Davenport, T. H. , & Miller, S. M. 2022. *Working with AI: Real stories of human-machine collaboration*. Cambridge: MIT Press.

[18] Dellermann, D. , Calma, A. , Lipusch, N. , Weber, T. , Weigel, S. , & Ebel, P. 2021. *The future of human-AI collaboration: A taxonomy of design knowledge for hybrid intelligence systems*. arXiv preprint arXiv: 2105.03354.

[19] Fügener, A. , Grahl, J. , Gupta, A. , &

Ketter, W. 2022. Cognitive challenges in human-artificial intelligence collaboration: Investigating the path toward productive delegation. *Information Systems Research*, 33: 678–696.

[20] Guerrero, S. , Cayrat, C. , & Cossette, M. 2022. Human resource professionals' human and social capital in SMEs: Small firm, big impact. *International Journal of Human Resource Management*, 33: 3252–3274.

[21] Jordan, M. I. , & Mitchell, T. M. 2015. Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349: 255–260.

[22] Kellogg, K. C. , Valentine, M. A. , & Christin, A. 2020. Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14: 366–410.

[23] Li, P. , Castelo, N. , Katona, Z. , & Sarvary, M. 2024. Frontiers: Determining the validity of large language models for automated perceptual analysis. *Marketing Science*, 43: 254–266.

[24] Macal, C. M. , & Kaligotla, C. 2017. Social and behavioral simulation. In *Advances in Modeling and Simulation: Seminal Research from 50 Years of Winter Simulation Conferences* (pp. 315–332) . Berlin: Springer International Publishing.

[25] McAfee, A. , & Brynjolfsson, E. 2017. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company.

[26] Nagin, D. S. , & Sampson, R. J. 2019. The real gold standard: Measuring counterfactual worlds that matter most to social science and policy. *Annual Review of Criminology*, 2: 123–145.

[27] Nocker, M. , & Sena, V. 2019. Big data and human resources management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, 8 (10): 273.

[28] Patel, P. C. , Messersmith, J. G. , & Lepak, D. P. 2013. Walking the tightrope: An assessment of the re-

relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56: 1420-1442.

[29] Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. 2023. A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33: 100857.

[30] Posen, H.E., Keil, T., Kim, S., & Meissner, F.D. 2018. Renewing research on problemistic search—A review and research agenda. *Academy of Management Annals*, 12: 208-251.

[31] Prikshat, V., Malik, A., & Budhwar, P. 2023. AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences. *Human Resource Management Review*, 33: 100860.

[32] Puranam, P., Stieglitz, N., Osman, M., & Pillutla, M.M. 2015. Modelling bounded rationality in organizations: Progress and prospects. *Academy of Management Annals*, 9: 337-392.

[33] Raisch, S., & Fomina, K. 2024. Combining human and artificial intelligence: Hybrid problem-solving in organizations. *Academy of Management Review*. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2021.0421>.

[34] Raisch, S., & Krakowski, S. 2021. Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46: 192-210.

[35] Ryan, A.M., & Ployhart, R.E. 2014. A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65: 693-717.

[36] Shook, E., & Daugherty, P., 2024. *Work, Workforce, Workers: Reinvented in the Age of Generative AI*. Accenture Research.

[37] Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. 2009. Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdepend-

ent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 1375-1394.

[38] Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32: 273-292.

[39] Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Gilbert, B.A. 2011. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37: 1390-1412.

[40] Somarathna, K.U.S. 2020. An agent-based approach for modeling and simulation of human resource management as a complex system: Management strategy evaluation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 104:102118.

[41] Somers, M.J., & Casal, J.C. 2009. Using artificial neural networks to model nonlinearity: The case of the job satisfaction—job performance relationship. *Organizational Research Methods*, 12: 403-417.

[42] Srivastava, M.K., Gnyawali, D.R., & Hatfield, D.E. 2015. Behavioral implications of absorptive capacity: The role of technological effort and technological capability in leveraging alliance network technological resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 92: 346-358.

[43] Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. 2019. Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61: 15-42.

[44] Van Esch, P., Black, J.S., & Ferolie, J. 2019. Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90: 215-222.

[45] Van Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. 2018. The dynamic nature of HRM implementation: a

structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29: 3026-3045.

[46] Wright, P. M. , & Snell, S. A. 1998. Toward a

unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23: 756-772.

AI-Enabled Human Resource Construction

Xin Wei

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China)

Abstract: He et al. (2024) reviewed and provided insights into the research on AI-based personnel selection, highlighting the need to adopt diverse theoretical perspectives and integrate the latest developments in large language models to conduct in-depth studies on more consequences and influencing mechanisms of AI-based personnel selection. Responding to this call and extending their work, this commentary proposes that resource orchestration theory offers a holistic and dynamic perspective to investigate how AI technologies empower human resource management to become a key source of sustainable competitive advantage for organizations. I briefly explain how this theoretical perspective is relevant for research on AI-enabled human resource management, with a focus on one of the key processes in human resource orchestration—human resource construction. I identify several important research questions, discuss how AI-enabled HR construction practices affect managerial outcomes and how these effects are moderated by boundary conditions, and suggest the method of agent-based simulation for future research.

Key Words: artificial intelligence; resource orchestration theory; human resource construction; agent-based simulation