

数智化时代企业劳动关系治理的三维协同路径

白林松

云南大学工商管理与旅游管理学院, 云南 昆明

收稿日期: 2026年5月6日; 录用日期: 2026年5月22日; 发布日期: 2026年6月26日

摘要

数智化技术向企业管理全链条渗透的同时也附带了许多挑战, 现有的策略常常孤军奋战难以应对这种复合型的风险。鉴于此, 本文打破单学科壁垒, 并构建了“法律合规 - 伦理基准 - HR管理”三维协同模型。本文采用双案对比分析的方法对某东物流与外卖平台进行深度分析, 并得出如下结论: 单一维度的治理会加剧劳资双方的矛盾, 而三维协同可以产生显著的增益效应。这一结论揭示出算法控制向算法向善转型的必然性, 警示企业平衡好效率与公平问题。

关键词

三维协同, 算法向善, 和谐劳动关系

Three-Dimensional Synergy Pathways for Corporate Labor Relations Governance in the Digital Intelligence Era

Linsong Bai

School of Business and Tourism Management, Yunnan University, Kunming Yunnan

Received: May 6, 2026; accepted: May 22, 2026; published: June 26, 2026

Abstract

As digital and intelligent technologies penetrate the entire chain of enterprise management, they also bring numerous accompanying challenges, and existing strategies often operate in isolation, making it difficult to cope with such compound risks. In view of this, this paper breaks down interdisciplinary barriers and constructs a three-dimensional collaborative model of legal compliance - ethical benchmark - HR management. Adopting a comparative case study method with two typical cases, this paper conducts an in-depth analysis of XD Logistics and food delivery

platforms. The conclusions show that governance relying on a single dimension will exacerbate conflicts between employers and employees, while three-dimensional collaboration can generate significant synergistic benefits. This finding reveals the inevitability of the transformation from algorithmic control to algorithmic benevolence, and reminds enterprises to balance efficiency and fairness properly.

Keywords

Three-Dimensional Collaboration, Algorithmic Benevolence, Harmonious Labor Relations

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

1.1. 研究背景

数智化技术在企业管理全链条中不断渗透的同时算法成为了当下提升效率的主要驱动力。但是，伴随技术的飞速发展而来的是更加严峻的伦理与法律问题。特别是在平台经济与新就业形态之下，算法对劳动过程的控制沿“时间、空间、绩效考核”三维路径展开，致使员工们承受着前所未有的数智化压力。

尽管各界也已经意识到了上述风险，并且近年来学术界关于此已经有了丰富的讨论，例如：和谐劳动关系不仅是企业数字化转型的重要支撑，还可通过人力资本升级与创新效率提升为技术应用筑牢基础 [1]；数字经济背景下劳动关系高质量发展，更需从政治经济学视角强调劳动者权益保障与体面劳动实现 [2]，还有人工智能时代劳动关系呈现“动态稳定”特征，亟需通过技术、组织与制度的协同构建中国特色和谐劳动关系 [3] 等。但当前大部分企业的应对策略常常陷入单维孤岛的误区，导致企业治理效能收到限制。

一方面，法律具有滞后性。例如发生在 2026 年初的“公司引入 AI 技术，员工被降薪、遭解雇”一案(中国青年报，2026) [4]，企业利用技术将风险单方面地转嫁给毫不知情的员工，假借自主经营的名头实施逃避责任之实，法院判决企业构成违法解除，需支付赔偿金。

另一方面，伦理与 HR 维度的缺失加剧劳资双方的对立。例如骑手孙某伤残索赔案中，平台试图利用众包协议与算法黑箱来掩盖实质的用工关系(中国青年报，2025) [5]，这种以罚代管的方式不仅会引发职业倦怠，还会导致劳资关系对立。

由此可见，单纯依靠法律制裁或单纯依靠 HR 管控均无法破解当前数智化时代和谐劳动关系的重构难题。企业急需一套融合法律合规、商业伦理与 HR 赋能的系统性综合性解决方案。

1.2. 研究意义

针对上述痛点，本次研究试图构建数智化时代下企业劳动关系的“三维协同”模型，兼具双重意义：首先，在理论上来说，这样可以打破传统劳动法、企业伦理学与人力资源管理的学科壁垒。本文引入“法律底线 - 伦理基准 - HR 抓手”的三维整合框架，在一定程度上可以弥补现有研究多维度割裂的不足，为算法治理提供一个新的综合理论视角。其次，在实践方面，可以为企业提供更可落地可复制的管理工具。通过分析某东物流等正面标杆与部分平台的反面教训，本文意在指导企业更好地平衡技术效率与员工福祉之间的关系，进一步实现从算法控制向“算法向善” [6] 的转型，最终成功达成企业绩效与员工满意度

的双赢局面。

2. 理论模型与研究假设

2.1. 理论基础

当今数智化时代的劳动关系重构是一项复杂的系统工程，需要兼融法学、伦理学与人力资源管理的多维视角。

2.1.1. 法律维度

在商法现有的框架下，企业想要利用算法来提升效率的话就必须恪守法律底线。算法本身不是逃避责任的避风港，企业应该明确，所有经营活动必须在法律预设的轨道内运行，同时，还要使用合理合规的技术手段来确保自己的算法决策符合我国劳动法与劳动反歧视的规定和要求。

2.1.2. 伦理维度

龚天平等在《企业伦理学》一书中指出，企业不仅是经济实体，更是伦理实体，合乎伦理的经营才是企业持续发展的根本前提[7]。从伦理角度看，伦理精神对制度实践具有重要的引领作用[8]，当前数字经济时代下的劳资关系正面临着深刻的伦理检审，这意味着一旦企业的算法缺少了对劳动者尊严该有的敬畏就可能严重紧张的劳资矛盾。并且，富有中国特色的伦理强调企业经营伦理需要同时兼顾创造财富与造福社会，这为企业算法向善提供了本土的伦理基准[9]。所以，消解技术霸权、构建劳动正义的关键就变成了引入算法向善的伦理基准。

2.1.3. HR 维度

算法正在猛烈地攻击我们传统的人力资源管理体系。但人力资源管理是构建和谐劳动关系的关键抓手[10]，我们必须也亟需优化组织与员工的共生模式。德鲁克很早就预言过，在知识经济时代中，员工是企业的资产而非成本[11]。从管理创新的角度看，人力资源管理创新升级是打造数智和谐劳动关系的核心路径[12]。现有的众多研究如数字时代，创新员工管理关系管理可以通过数据向善赋能员工激发员工的算法公民行为[13]等也认为数字时代下，我们必须尽快从控制型向赋能型转变，不能仅仅关注通过算法来压榨员工，更应该重视一下怎样通过技术来提升员工的技能与福祉，从而实现和谐共生演化。

2.2. “三维协同”概念模型构建

基于上述理论，本文提出“法律 - 伦理 - HR 三维协同模型”。该模型主张单一因素无法构建和谐劳动关系，而应该通过三个维度相互耦合、相互制衡。

法律是底线约束，能够确保算法应用不越界、不违法。伦理是价值引领，能够确保算法设计符合伦理规范，引导企业积极承担社会责任。HR 是效能驱动，能够确保算法落地时有效激发员工潜能，进而提升组织效能。这三者相辅相成、缺一不可。

3. 研究设计与案例选取

3.1. 研究方法选择

为了进一步深入剖析当前数智化时代下的和谐劳动关系的构建原理，本文运用了双案例对比研究方法进行分析。相对于单一的问卷或大样本统计来说，这样的方法更适合本案例探索复杂的管理现象 (Eisenhardt, 1989) [14]。通过选取三维协同典型和单一维度案例进行对比分析，能够相对清晰地剥离出法律、伦理与 HR 管理在实际情况中的相互作用机制，从而有效验证本文提出的三维协同理论模型。

3.2. 案例选取依据

遵循理论抽样原则，本文选取某东物流作为三维协同治理典型案例，选取某外卖平台作为单一维度治理典型案例。两者的对比见表 1。

Table 1. Basic information comparison of case enterprises
表 1. 案例企业基本信息对比¹

维度	某东物流(三维协同)	某外卖平台(单一维度治理)
劳动关系	全日制用工为主，权责清晰	灵活用工为主，关系模糊
治理取向	法律合规、伦理建设、HR 赋能并重	侧重算法效率，法律与伦理约束不足
案例价值	呈现三维协同的优势与效果	揭示单一维度治理的弊端与风险

4. 案例分析

4.1. 案例描述

4.1.1. 案例 A：某东物流

某东物流是我国公认的领先的技术驱动型供应链服务商，被大家称为“正规军”。从法律维度来说，该企业一直遵循《中华人民共和国劳动合同法》²(后文简称《劳动合同法》)《中华人民共和国社会保险法》³(后文简称《社会保险法》)等规定坚持给员工尤其是一线的快递员签署正规的劳动合同并主动为其缴纳五险一金，截止 2026 年已经大约有 15 万的一线员工享受到了全额社保⁴，这使得其从根本上避免了合规性风险。同时，该企业还建立了算法合规的常态化审计机制来确保公司算法在规定的界内运行，这使得其规避了利用技术来转嫁风险的行为。

在伦理建设角度，领导者坚信技术不应该剥夺员工尊严，并将“技术服务于人”作为核心伦理准则。一方面，他们积极实行离线休息制度，明确禁止在休息时间下达工作任务。另一方面，该企业积极履行企业社会责任，推出如安居计划等福利政策，把伦理关怀拓展到工作之外，让员工感受到企业的温暖。

在 HR 维度，该企业建立了相对完善的晋升通道与技能培训体系，旨在通过算法优化配送路径来提升员工工作效率而不是简单地压榨配送时间。在晋升通道上，实行纵向晋升和横向流动的综合动态机制，打破职业天花板，激励员工向上向好。在技能培训体系上，该企业建立了某东物流学院来为员工提供技术、服务等系统化的教学培训，尤其注重员工数智素养的提升来满足员工的数智化转型需求。

4.1.2. 案例 B：某外卖平台

外卖平台作为新就业形态以来长期处于法律与伦理的灰色地带。在法律合规维度，平台多采用众包协议与个体工商户的模式来规避应尽的责任，将骑手包装成为个体从业者来规避一个用人单位本应承担的法定义务。在司法实践中，法院不仅仅会从用工众包协议来判定用工实质而是强调人格从属与经济从属。如 2024 年的骑手伤残案中，法院认定平台与签约公司共同构成用工主体；2025 年苏州法院明确表明被引导注册为个体户的骑手依旧与平台存在劳动关系。

在伦理建设维度，算法系统单一以送达时间为目标导致大部分骑手为抢时间而无视交通规则、漠视

¹案例选择理由：1) 某东物流：作为中国民营企业的标杆，该企业创始人认为“员工是企业最宝贵的资产”。其在法律合规、伦理建设及 HR 管理上的实践，契合本文“三维协同”的理想状态。2) 某外卖平台：是新就业形态的代表性平台，主要依托算法管控，但长期存在算法伦理争议等问题，可以解出单一维度治理的局限性。

²https://www.samr.gov.cn/zw/zfxgk/fdzdgnr/bgt/art/2023/art_0abfd261c03417b949df19d869add8d.html

³https://www.gov.cn/guoqing/2021-10/29/content_5647616.htm

⁴京东物流。社会责任 - 员工关怀[EB/OL]. <https://www.jdwl.com>, 2026-05-22.

自己与他人的生命安全。同时，平台算法不透明，骑手无从得知考核规则与处罚依据，权益受损申诉通道不畅导致维权难等问题层出不穷。如 2021 年猝死于凌晨的骑手刘亮，平台持续推送订单且在事后拒绝担责。

在 HR 管理维度，外卖平台缺乏赋能体系，仅仅以好评率与准时率为依托进行奖惩，这一做法无疑是将员工异化为了执行工具。骑手长期处于高负荷、无保障的状态下极易产生职业倦怠，同时也会导致较高的员工流失率。同时，骑手的位置、速度等隐私被算法实时监控，不利于组织的长期活力与凝聚力构建。

4.2. 基于三维模型的解构分析

为直观展示两个案例在和谐劳动关系构建上的差异，本文基于“法律 - 伦理 - HR”三维模型进行对比分析，结果如表 2 所示。

Table 2. Comparative analysis of three-dimensional collaborative characteristics of case enterprises

表 2. 案例企业三维协同特征对比分析

维度	某东物流	外卖平台
法律底线	高合规	低合规
伦理基准	高伦理	低伦理
HR 管理	高赋能	低赋能

4.3. 案例启示

通过对上述两个极端案例的深度解构，可以得出以下管理启示。

4.3.1. 法律维度是规避系统性风险的防火墙

形式契约与实质用工脱节已经成为了数智化算法管控下的核心痛点与新型法律问题。正如汤阔淼 (2022) 所批判的一样，平台不能让算法成为其规避法定雇主义务的“挡箭牌”，企业必须认识到法律合规不是一种不可避免的成本，而是企业可持续发展的底线。2026 年杭州 AI 替岗第一案昭示：任何试图将技术迭代风险单方面转嫁给劳动者的行为最终都逃不掉法律的制裁。任何试图规避《劳动合同法》与《社会保险法》中关于劳动关系认定、社保缴纳和工伤赔付等义务的行为都会暴露仅依靠形式合规无法规避系统性法律风险。企业应该摒弃这种短视思维，积极建立算法合规审查、用工实质认定等法律治理体系，从根源上消解风险。并定期开展算法合规审计。这要求企业要明确算法决策中的劳动关系认定标准，杜绝利用“众包协议”来掩盖实质用工的行为同时建立算法歧视的常态化审查机制。

4.3.2. 伦理维度是消解劳资对立的缓冲垫

当算法只为资本增值服务时，必然会引发“主体性危机” (田思路等, 2025) [15]。算法向善是消解霸权的内核，算法滥用、单一模式治理将彻底割裂发展与伦理的平衡关系。严苛的算法掌控会诱发员工的心理焦虑与生理风险，可能会导致技术碾压人力、效率替代人文的伦理困境，不仅会使劳动者缺失主体性，还会异化紧张的劳资。反观某东的实践，表明注入算法向善的伦理基因并建立合理的算法机制，能够有效缓解劳资关系并大大提升组织的凝聚力和创造力。这启示企业需要遵循中国特色劳动伦理的核心原则，构建算法的容错机制、员工的离线休息权、考核和申诉的透明化和可以兜底的人文福利的全方位全过程伦理体系，把尊重、保障纳入算法的设计逻辑，从底层逻辑上消解劳资对立，实现以伦理为基准的算法向善。

4.3.3. HR 维度是实现技术效能的转换器

HR 管理不应该用技术来压榨和监控，而是提升员工的技能与福祉，在数智化时代下，HR 需要从管控工具向赋能工具转变。人是企业最重要的资产，这也是三维协同与单一治理的核心差异所在。案例 A 通过 HR 体系将技术赋能给人而不是将人视为冰冷的利益工具，这完美印证了从控制到赋能转型的必要性。案例 B 把 HR 管理依附在算法控制上，导致人力资源管理丢失了人才培育、员工激励、组织赋能等职能，单一的量化指标作为奖惩工具进行刚性管控，使得劳动者长期处于无培训、无保障、无归属的困境中从而导致治理难题。这启示企业需要践行德鲁克的人本管理思想，利用算法技术提高员工的工作效率和能力。同时需要优化 KPI 考核算法，减少一些硬性刻板的板块权重，增加创新性灵活的板块权重，并明确数智化的核心是去工具化、强赋能化，在依托技术的同时，优化人力资本、通过 HR 赋能激活员工潜能，实现共生共赢。

综上所述，建议企业将算法管理提升至公司战略层。首先可以借鉴某东，确立三维协同治理的合规架构。其次，建立算法伦理委员会，对算法进行前置合规审查，主动而非被动接受这种多元治理模式。数智化时代的和谐劳动关系无法仅靠单一维度的努力达成，企业必须打破部门之间的壁垒，构建法律、伦理与 HR 的三维协同机制才有机会解开数智化时代下技术异化劳动的难题，实现稳定、和谐、可持续发展。

5. 结论与展望

5.1. 研究结论

本文针对数智化时代算法管理引发的劳资冲突问题构建了“法律 - 伦理 - HR 三维协同模型”。通过双案例对比研究发现：

三维协同增效。法律合规是基础，伦理建设是导向，HR 管理是动力。只有当三者形成合力时才能有效抑制算法被异化的风险，实现技术效率与员工福祉的双赢愿望。

5.2. 研究局限

受限于当前的研究条件与研究时间，本文存在以下不足：一是案例数量有限，未来可增加样本量进行大样本实证检验；二是主要采用二手数据进行定性分析，缺乏对企业内部管理者与员工的深度访谈，对微观作用机制的挖掘尚显不足，三是缺乏客观数据分析，进采用案例文字分析，缺乏数据分析的客观性。

5.3. 未来展望

如今，AI 技术在各领域不断扩大普及率，算法对人工的替代与传统人力资源管理体系的重塑也再不断加强。未来的研究可以进一步探讨 AGI 时代下我国企业怎样灵活利用三维协同模型来应对更深层次的挑战与变革，为实现高质量可持续发展提供管理智慧。

参考文献

- [1] 单春霞, 史羽卉, 耿紫珍. 和谐劳动关系对企业数字化转型的影响研究[J]. 经济问题, 2026(3): 110-119.
- [2] 胡泽鹏, 吕景春. 数字经济下中国特色和谐劳动关系高质量发展的政治经济学分析[J]. 政治经济学报, 2023, 28(3): 54-69.
- [3] 王守义, 袁丹. 人工智能时代劳动关系的“动态稳定”——兼论构建中国特色和谐劳动关系[J]. 经济纵横, 2026(2): 36-47.
- [4] 中国青年报. 公司引入 AI 技术员工被降薪、遭解雇, 法院判决公司违法! [N/OL]. 中国青年报.

-
- <https://www.163.com/dy/article/KRKC8F0E0514CDBK.html>, 2026-04-18.
- [5] 中国青年报. 骑手一出事就是“外包”?司法护航新业态劳动者[N/OL]. 中国青年报. https://m.cyol.com/gb/articles/2025-06/24/content_4wvvygHWlw.html, 2025-06-24.
- [6] 中国法学创新网. 优化算法推荐服务机制促进算法应用向上向善[EB/OL]. 2021-09-01. <http://fxcxw.mzyfz.com/html/105/2021-09/content-23651.html>, 2026-05-03.
- [7] 刘可风, 龚天平. 企业伦理学[M]. 武汉: 武汉理工大学出版社, 2011.
- [8] 李磊. 和谐劳动关系构建的伦理视角[J]. 工会博览, 2021(34): 29-30.
- [9] 谭泓. 中国特色劳动伦理的理论阐释[J]. 哲学研究, 2022(7): 39-47.
- [10] 刘雅静. 人力资源管理在构建和谐劳动关系中的作用探析[J]. 商场现代化, 2025(10): 104-107.
- [11] 彼得·德鲁克. 21世纪的管理挑战[M]. 朱雁斌, 译. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [12] 王子豪. 企业人力资源管理在构建和谐劳动关系中的作用研究[J]. 商场现代化, 2024(20): 86-89.
- [13] 赵富强, 许通, 陈耘, 李五一. 数智型员工关系管理对算法公民行为的影响研究——数据向善与工作繁荣的作用[J]. 珞珈管理评论, 2025(2): 16-32.
- [14] Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, **14**, 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- [15] 田思路, 张玮. 数字劳动者的主体性危机与法律应对[J]. 湖湘论坛, 2025, 38(2): 47-57.