NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/23/authorization-before-readiness-why-inaccessible-onboarding-is-a-governance-failure-and-what-it-predicts-about-ai-deployment/.

授权先于准备:为何不可及的入职流程是一种治理失败,以及它对AI部署的预示意义

Heather Grizzle · July 23, 2026

机构在为参与创造条件之前,就先授权了参与。为何不可及的入职流程能够预示一个组织将如何治理人工智能的部署。

目录

1. 同样的失败,套用到技术上
2. 事前授权,而非事后投诉
3. 以准备就绪为标准
4. 参考文献

机构常常在尚未建立起使参与成为可能的条件之前,就先授权了参与。一项招聘决定已经敲定,入职日期已经设定,而员工到岗后却发现,履行该职位所需的材料、系统和便利措施从未准备妥当。该组织已授权某人参与一项它尚未使之可参与的工作。这不是行政上的疏漏,而是一种治理失败——与一个组织在建立起使部署站得住脚的监督、测试和问责结构之前就授权部署人工智能系统,是同一种失败。

入职流程之所以是一个有用的案例,是因为这种失败在短时间内便清晰可见,其代价也易于追溯。请看一个在各行业反复出现的情形:某部门雇用了一名残疾员工。培训材料未以无障碍格式制作。原定为期两周的结构化入职培训延长至一个月以上。指导内容传达得断断续续,因为该部门是在员工到岗之后才开始设计无障碍措施,而非提前完成。该员工在任职之初的数周内,一直在辨认缺失的材料、解释为何标准流程无法运作,并自行构建本应由机构提供的无障碍方案。生产力因此被延误,而这一延误被记入个人账上,而非记入造成它的流程。

这一模式的重要之处不在于它带来了不便,而在于它构成了一种在形式上具有包容性的行为之中的结构性排斥。该组织确实雇用了这名员工,满足了表面上的义务。然而,这名员工依然在实际功能层面被排斥在外,因为该机构把雇用视为无障碍问题的终点,而不是这一问题真正开始发挥作用的起点。没有运作层面准备的正式录用,会产生一种无人蓄意造成、也不会被任何政策文件记录下来的排斥。

The mechanism deserves precise naming, because how a failure is attributed determines who is expected to fix it. Deborah Stone's work on causal stories describes how competing accounts of what caused a harm determine where responsibility is assigned and which remedies become thinkable. An onboarding delay attributed to individual circumstance generates accommodation requests, case-by-case exceptions, and a quiet performance record. The same delay attributed to institutional unreadiness generates procurement requirements, design standards, and sign-off procedures. The facts are identical. The governance consequences are not.

没有运作层面准备的正式录用,会产生一种无人蓄意造成、也不会被任何政策文件记录下来的排斥。

同样的失败,套用到技术上

如今,各类组织在这一失败起源的各个职能领域广泛部署自动化和人工智能系统:招聘筛选、入职平台、员工培训投递、绩效监控、排班以及内部决策支持。一个由人工智能驱动的流程,并不因此就自动成为一个无障碍或治理良好的流程。当一套系统在未经测试、无法确认残疾员工能否有效使用的情况下被采购和部署时,技术并不会纠正这一潜在模式,而是将其工业化——把一个未经检验的可及性假设,均匀且高速地推广开来。

在授权这一环节,真正相关的问题并非某套系统是否符合其技术规格运行。一个平台可能完全按照设计运行,却仍会作为一种机构工具而失败——如果那些必须使用它的人无法访问、操作或有意义地使用它。供应商出具的合规文件,只是关于产品的一种声明,并非关于劳动力实际情况的证据。就目前这一市场的公开证据而言,尚不足以支持将二者等同视之,而将两者混为一谈的采购文件,会在表面上似乎降低风险的同时,实际上把风险转嫁给了机构本身。

法律架构已经预见到了这一点。《美国残疾人法案》(ADA)将便利措施定义为雇主的一项互动性义务,而非员工必须主动提出并加以证明的请求。《康复法案》第508条对联邦机构采购的信息与通信技术设定了无障碍要求,其影响力通过合同关系和被采纳的州级标准,远远超出了直接的联邦采购方范围。在欧洲,(EU) 2019/882号指令自2025年6月起已具有强制执行力,无论组织在何处注册,只要服务于欧洲消费者,均受其约束,而EN 301 549则作为其技术基准。任何在欧洲有业务往来的雇主,如今都处于一个附带采购后果——包括可能被排除在公共合同之外——的无障碍监管体系之下。

法律架构所未能提供的,是一种方法。法定义务确立了无障碍是必需的,但它们并未告诉采购官员在签字前应要求什么证据、什么样的测试才算充分,以及当一套系统在部署后被发现存在缺陷时该如何处理。这一空白正是治理工具应当填补之处,而目前大多数组织在这方面几乎一片空白。

事前授权,而非事后投诉

从投诉之后才开始的治理,根本算不上治理,而只是留有书面记录的补救措施。正确的做法是,把无障碍认定环节前置到授权节点——此时机构对供应商仍保有议价能力,也尚未做出使得撤回代价高昂的运营承诺。

至少,在一套由人工智能支持的员工系统获准使用之前,一个组织应当能够回答以下六个问题。

1. 招标文件中写入了哪些无障碍要求,而不是事后才提出的?
2. 进行了哪些以受影响用户为对象的测试,而不仅仅是以代理对象或自动化检测工具为对象?
3. 记录在案的通信无障碍措施有哪些,系统更新后由谁负责维护这些措施?
4. 与该系统并行运作的人工支持流程是什么,它是配备了资源,还是仅仅挂了个名?
5. 当该技术对某位员工不起作用时,既定的失败处理流程是什么,而启动该流程的责任是否落在了那位员工身上?
6. 具体由谁签署授权,依据什么证据,又有什么权限可以拒绝签署?

None of these questions is technically demanding. Their absence from most procurement files is the point. Lester Salamon's account of governance describes public action as a matter of tool selection, where the instrument chosen carries

distributive consequences independent of the goal it was chosen to serve. Procurement is such a tool. Selecting an automated onboarding platform is not a neutral operational decision. It allocates who bears the cost of the system's limitations, and in the absence of pre-authorization requirements, that cost falls consistently on the employees least positioned to absorb it.

以准备就绪为标准

The reframing this article proposes is narrow but consequential. Accessible onboarding is not a service courtesy extended to disabled employees. It is an observable indicator of whether an institution authorizes commitments it is prepared to honor. Organizations that prepare access provisions before an employee's first day have demonstrated that they anticipate foreseeable requirements, account for users unlike the designers, and accept responsibility for equitable implementation. Organizations that respond only after a disabled employee encounters a barrier have not met an unexpected problem. They have disclosed that readiness was never part of the authorization criteria.

同样的标准可以直接套用到技术治理之中。无障碍性、监督和问责必须在授权之前就已建立,而不是在延误、伤害或排斥已经发生之后才被补做上去。一个无法回答上述六个问题、却已经部署了某套系统的机构,并未就该系统做出治理决定,它只是做出了一项采购决定,却把它称作了治理。

包容不能在到岗之后才开始,监督也是如此。

> **关于本机构**
>
> *Novara Consulting Group LLC* 为公共机构和机构买家在涉及无障碍性与劳动力参与的人工智能系统治理与采购方面提供咨询服务。

参考文献

《1990年美国残疾人法案》,42 U.S.C. § 12101 et seq.

Bauer, T. N. (2010). 员工入职管理:最大化成功成效. SHRM基金会有效实践指南系列.

Dickson, R. K., & Isisah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournali's Journal of Human Resource, 9*(1), 1–21.

欧洲议会与理事会2019年4月17日第(EU) 2019/882号指令,关于产品与服务无障碍要求(《欧洲无障碍法案》)。《欧盟官方公报》, L 151.

ETSI. (2021). *EN 301 549:*信息通信技术产品与服务无障碍要求 (V3.2.1)。

美国国家标准与技术研究院. (2023). 人工智能风险管理框架 *(AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1)。美国商务部。

《1973年康复法案》第508条,29 U.S.C. § 794d。

Salamon, L. M. (编). (2002). 政府的工具:新治理指南. 牛津大学出版社。

Stone, D. (2012). 政策悖论:政治决策的艺术 (第3版)。W. W. Norton出版社。

美国平等就业机会委员会. (2022). 《美国残疾人法案》与使用软件、算法及人工智能评估求职者与员工 (EEOC-NVTA-2022-2)。

万维网联盟. (2023). 《网页内容无障碍指南》*(WCAG)* 2.2。W3C推荐标准。

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

引用方式

Grizzle, H. M. (2026, July 23). 授权先于准备:为何不可及的入职流程是一种治理失败,以及它对AI部署的预示意义. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003355