

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210918.101

数智时代的自我管理和自我领导: 现状与未来

张志学¹, 赵曙明², 连汇文³, 谢小云⁴

(1. 北京大学光华管理学院, 北京 100871; 2. 南京大学商学院, 江苏南京 210093; 3. 美国肯塔基大学盖顿商务与经济学院, 肯塔基列克星敦 40506-0034; 4. 浙江大学管理学院, 浙江杭州 310058)

摘要: 本专刊旨在呼吁学界关注数智时代下个体层面的自我管理和自我领导的研究。在新技术革命浪潮下, 平台经济、远程办公、人机共存系统等新经济形态和组织模式层出不穷。数智技术既使组织变得更加开放、扁平、灵活, 也使得个体拥有更加大的认知与决策能力和更自由的工作时间与空间选择, 而新兴Z世代作为移动互联网技术的原住民, 也越来越呈现出在社交平台与工作平台之间的行为交叉混合模式。这些变化使得基于科层制的组织控制力所不逮, 组织控制越来越需要通过影响个体的自我影响或自我调节系统来达到预定目标。由此看来, 数智时代对于自我管理和自我领导能力的养成具有格外特殊的意义。为此, 我们呼吁学者探讨数字化、智能化时代的自我管理和自我领导, 扎根于数字经济中的企业新兴实践现象, 探索其理论内涵、表现形式和作用机理。本专刊接受了4篇相关的实证研究, 所探讨的话题分别为: 人机共存关系对岗位技能要求与工作旺盛感的影响, 成功的销售人员自我领导的具体概念内涵和行为表现, 基于AI算法的决策与上级主管的决策对员工程序公平感知的影响及其机制和边界条件, 以及算法决策对员工整体公平感以及行为的影响。在这些研究的基础上, 我们倡议学术界与实践界紧密合作, 研究工作者如何认识自我、管理自我并激励自我不断进步, 引导个体在数智时代中发展自己的素养和能力, 为经济与社会的发展贡献新的人口红利。

关键词: 数智; 自我管理; 自我领导; 新人口红利; 人力资源开发

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)11-0003-12

一、专刊的目的和希望探讨的话题

在文明的社会, 任何个人都应当成为一个拥有良好修养和恰当行为表现的公民。而为了更

收稿日期: 2021-09-07

基金项目: 国家自然科学基金(71632002)

作者简介: 张志学(1967—), 男, 北京大学光华管理学院教授, 博士生导师(通讯作者, zxzhang@gsm.pku.edu.cn);

赵曙明(1952—), 男, 南京大学商学院资深教授, 博士生导师;

连汇文(1981—), 女, 肯塔基大学盖顿商务与经济学院教授, 博士生导师;

谢小云(1979—), 男, 浙江大学管理学院教授, 博士生导师。

注: “数智化”代表了数字化和智能化的深度结合, 我们在本文中采用“数智”等提法。此外, 将leadership翻译为“领导力”, 表示一种对他人的影响力, 能够与“领导者”(leader)区分开来。在涉及自我时, 不存在leader与leadership的区别, 所以在本文中, 为了与“自我管理”对应, 统一称为“自我领导”。

好地生活和工作,个人又需要拥有完成关键任务的技能。进入工业社会以来,个人在工厂或企业工作时,还需要接受来自企业或上级的考评,也需要面对来自同行的竞争,在组织高目标的要求下,每个人不仅要按照要求完成任务,而且力争比周围的人完成得更好。此时,个人的天资、勤奋、自律等等往往构成了竞争优势。

近年来人类社会发生了巨大的变化。20世纪末兴起的互联网彻底改变了人们获取信息的方式,进入21世纪,智能手机的兴盛让人类更加便利地获得信息,也前所未有地冲击了人类认知的负荷。当人们浸淫在繁华的信息社会中,还没来得及思考今后世界将成为什么样子时,信息技术再次改变并更加深远地影响了人类社会的生活和生产方式,人类进入了“大智移云”(大数据、人工智能、移动互联和云计算)的时代!

作为组织行为和人力资源的研究者,我们意识到新技术革命虽然能提升人类的生活质量和工作效率,但也对人的能力和发展提出了新的挑战。可以预见,有的人群将会满足于新技术给生活带来的便利,而有的人群则会利用新技术提升自身能力,两类人在适应新的环境上存在较大的差距。鉴于在数智化时代,个体层面的自我管理和自我领导的研究非常缺乏,应《外国经济与管理》之邀,我们特别组织了本专刊,旨在促进学界同行关注和研究“大智移云”时代工作场景下的人的行为,以期为数智时代的中国企业应对人的问题做组织上的准备。

我们在专刊征稿中号召同仁开展多方面的研究。例如:从概念的角度,论证数智化时代的自我管理和自我领导的概念内涵、特征和理论基础;从个体特性与组织环境互动的视角,研究自我管理/自我领导的形成机制;研究数智化时代,自我管理/自我领导的前因及其在个体、人际、团队、组织以及社会等层面的后果;或者在工作、学习、生活、社交线上化的情境下,研究一系列课题:员工对自我角色认知与身份认同的改变,个体对工作—生活边界、员工—组织边界的界定与重塑;在远程办公、人机协作、智能算法应用的情境下,员工自我管理的方式、表现及其有效性。此外,在组织层面,探讨员工的自我领导与组织的正式领导之间的替代、互补及协同关系;在个体自我管理/自我领导涌现的情境下,人力资源管理体系及自我管理/自我领导理论的创新;发掘不同人群(如职场女性、创业者、自由职业者等)以及组织中不同类型员工的自我管理/自我领导的培育及其对职业发展的影响。在个体层面,研究员工如何看待算法技术在工作中的应用、如何适应人工智能技术,以及在接受人工智能应用的情况下如何调整与企业的关系;从情绪的视角,探索人机协作、智能办公情境中,员工的情绪体验、认知、管理方法以及结果。此外,探索数智化技术大量替代员工传统工作内容时,员工如何通过自我管理实现自己的创造力,发挥个人的独特价值;建立帮助员工自我管理、促进员工提升自我领导的相关组织管理理论与方法。

二、自我管理 with 自我领导

自我管理和自我领导既关乎个人成就和福祉,也是组织和社会健康运行的基石。作为社会公民和行动的主体,照料自己、发展自己、完善自己是每个人对自己应尽的义务,也是每个人体现自己价值的方式。正是因为这个原因,有关自我管理的书籍一直受到追捧。Stephen R. Covey的《高效人士的七个习惯》因讨论个人成长和管理而成为全球畅销书,作者甚至被誉为“人类潜能的导师”。

学者很早就意识到组织控制的作用。组织控制有多种方式(张志学等,2006),但都涉及组织通过工作标准、绩效考评或者奖惩系统等外在手段影响员工实现组织目标。20世纪80年代,组织行为研究者开始关注组织控制的对象,认为个体拥有一套内在的控制体系,探讨组织成员通过设定自己的标准、开展自我评估、自我实施奖惩等方式来管理自己的日常活动;个人拥有

自己的价值观、信念和发展愿景,也具有自己的知识体系和行为脚本,可以依赖和运用这些内在的资源实现自己的目标。实践界越来越意识到,外在的组织控制必须通过影响个体的自我调节系统才能真正达到目的,也就是人们常说的“外因通过内因才能发挥作用”。

自我管理是指个人通过一些策略改变自己的行为,从而达到预期的目的。这一概念来自临床心理学,表示个人为了达到目标,能够从众多的备选方案中选择不那么有吸引力但最终却能够导致好结果的过程(Manz和Sims,1980)。Mahoney和Arnkoff(1978)将自我管理策略分为自我观察、自我目标设定、暗示策略(cueing strategies)、自我强化、自我惩罚以及彩排。这些策略最早来源于临床环境下人们对于药物成瘾或者有害自我健康行为的管理,后来经由组织学者引进组织环境中,强调自我管理和自我控制策略对于工作行为的影响。有些学者还发展出一套自我管理的行为程序,帮助个人改进自己的工作行为,包括识别需要改变的行为、在一段时间内观察自己的行为、制定一个行为改变计划、通过自我奖励或其他的自我影响策略帮助改变行为并对计划进行调整(Andrasik和Heimberg,1982)。

有学者发现,自我管理还不足以确保个人改变行为。有的人为自己制定了某个标准,也希望改变自己行为上存在的问题,但采用的自我管理策略却无法达到目标。在这种情况下,借用他人的帮助或者组织的约束,反而能够有效地达到个人目的。这意味着,仅仅依靠自我管理有时是无效的。其实,人可以借助环境的力量来影响或控制自己的行为(Bandura,1978),这种自我影响的过程就是自我领导。Manz(1986)认为自我领导是一种综合的自我影响,涉及个人激励自己达到自主选择的任务或者管理自己完成不得不承担的工作。具备自我领导的员工,通过自我确立标准、自我评价程序、自我奖赏与惩罚来管理自己的行为。人们通常会采用三种自我领导策略,即行为聚焦策略、自然报偿策略和建设性思考模式策略。行为聚焦策略指专注自我评价、自我奖赏和自律等具体行为,包括发现一些措施修正自己的具体行为,从事自我分析以便发现长期目标,发现并运用激励性的自我奖赏,减少习惯性的自我惩罚模式,以及做出预期的行为。自然报偿策略关注所要完成的任务的积极感知和体验,包括对工作的投入和承诺,相信所从事工作的价值并享受这种工作,还包括寻求给自己带来快乐和享受的工作活动。个人通过修改与任务业绩相关的知觉和行为来促进自然奖赏策略,从而增加个人所感知的能力、自我控制和责任。建设性思考模式策略是指个人以合适的方式建立或者改变思考的模式,采取的具体策略包括:从事自我分析或者改进信念系统,在脑海中想象积极的业绩,通过积极的自我对话促进业绩,采用积极的计划或系统代替无效的计划或系统(Manz,1992)。一项研究发现,大学生在学期开始时报告的自我领导策略与自我效能感具有正向关系,自我效能感与其期末的考试成绩、写作成绩以及课堂讨论中的贡献3项指标都显著正相关(Prussia,1998)。

由此可见,自我影响的过程包括了自我管理,但在三个方面超越了自我管理。首先,自我领导包括更高的自我影响标准。自我管理是指个人激励自己达到最基本的行为标准,自我领导则以更高的水平达到目标。Manz(1986)举例说,自我管理的员工为自己设立的目标可能是每天拜访6个客户,并为此采取一些自我激励的策略;自我领导则不满足于拜访客户的数字,希望给客户提供更多的服务,即强调工作或任务的内在价值。其次,自我领导更多地吸收了内在工作动机的作用。自我管理强调完成任务后个人给自己的奖赏,而自我领导则认为完成任务本身就是一种奖赏,因为个人从中体会到了自我效能感和自我控制感。最后,自我领导包括了更多的自我控制策略,例如个人可以选择某些物理情境或者塑造特定的心理氛围帮助自己提升工作业绩。总之,Manz(1986)提出的自我领导视角不仅关注了员工的行为策略(how),还全面地阐述了自我影响的更高层次的标准(what)和原因(why),并更能体现个人工作的内在价值对提高绩效表现的作用。此外,还表明了个人在达到目标的过程中可以采取更多的自我影响策略。

在我们看来,自我管理 with 自我领导的最关键区别在于,自我管理强调个人对于自我状态和行为的调控,以便完成自己或者他人设定的目标或者布置的任务;自我领导则强调个人通过自我的影响和激励,完成能够体现自己认为有意义的任务,从中获得成就感,进而促进个人不断进步和成长。正因为如此,自我领导不仅会提升人的工作满意度和业绩,也有助于促进个体积极探索适合自己的成长道路,充分挖掘自身潜能,进而提升组织和社会的活力(Stewart等,2010)。当然,自我领导在概念上与动机理论中的自我调节甚至大五人格中的尽责心这一人格特征很难区分开来(Markham和Markham,1995),这或许是这一理论在提出之后没有引发特别多的高水平研究的重要原因。不过,在我们看来,自我领导视角中值得借鉴的一个要点在于,员工自我控制应该被视为重要组织过程的核心元素。

那么,自我领导与组织管理中经常讨论的领导能力有什么关系呢?领导力是个人影响他人达到特定目标的能力和过程,其核心是影响他人。过去几十年中,学者们提出很多概念,如交易型领导、变革型领导、魅力型领导等等,都涉及领导者怎样通过不同的方式影响或感染别人,但是主流领导力文献很少讨论领导者的自我管理和个人修养。个人发挥领导力的关键是在于赢得他人的认同,激励他们为达到目标而努力。领导者是否真正能够影响企业员工和组织,不仅取决于这些领导他人的技巧或能力,个人的自我管理或自我领导也会影响他人对领导者的看法,进而影响领导力的作用。学者们后来提出道德领导和真诚领导,就是考虑到了领导者的道德修养、自我认知、对自己负责和自我调控(Hannah等,2005)。

面对复杂多变的环境,领导者在带领员工适应变化、推动组织转型、提升企业绩效方面发挥的作用很大。不过,若想照亮别人,自己先要发光。如果将自我管理/领导力的高低与传统领导力(领导他人)的高低进行匹配,大致上可以看出领导者可以有四种类别(见表1),他们的行为表现和带领组织走向成功的概率是有差别的。

表1 基于管理/领导自己与领导他人的领导者类型

		管理/领导自己	
		高	低
领导他人	高	内圣外王	外强中干
	低	外圆内方	不胜其任

内圣外王的领导者,既自律又能影响别人,他们内外兼修、表里如一、身体力行,同时也能感化和影响他人。这种领导者体现了传统儒家的理念,“内圣”才能“外王”,管好自己才能管好天下。外圆内方的领导者,很自律但疏于影响别人,他们往往严于律己、宽以待人,在保持洁身自好的同时不太愿意影响他人。外强中干的领导者,不能很好地管理自己和发展自己,却善于影响甚至操纵别人,往往会出现德不配位或力所不及的情形,面对压力时可能会肆虐他人。放任自流的领导者,既不自律也不能感召和影响他人,由于特殊机遇成为领导者,但不胜其任。

这里只是给出思考领导者及其行为的一个新思路,更严密的理论建构和论证还有待继续。例如,可以预测四种领导者在不同环境下对于下属和企业的影响。

三、数智时代的自我管理与自我领导

数字化的普及和人工智能、机器学习的广泛运用使人类迈向数智时代。伴随着技术革命的浪潮,数字经济、虚拟经济、共享经济、零工经济等新经济形态不断涌现,斜杠青年、自由职业者、全职公益人、个人供应商、医疗机器人、财务机器人等职场“新物种”层出不穷。在数智时代,工作的内涵和本质发生了重大改变,自动化技术逐渐代替从事单一、重复劳动的岗位。数字技

术将消除很多现有的工作,但也创造出更多的新工作。BCG的一份报告(Strack等,2021)指出,由于更多使用机器人技术和计算机技术,到2025年美国将减少51.6万个办公室和行政支持工作岗位、减少约10万个食物准备和服务岗位,但却增加了281.6万个计算机和数学相关的工作岗位和213.4万个管理岗位。在机器人和人工智能应用日益广泛的时代,从事简单、重复性工作的岗位将由标准化的流程或者机器来承担。在中国,我们对这样的场景不再陌生:在酒店房间内打电话要求提供某种服务,不久门铃或者电话响了,打开门发现,是机器人将所需要的东西送到了门口。由于机器比人提供更精准和标准化的服务,大量的简单服务性岗位将会消失。数智化将极大地改变劳动力市场和对劳动力素质的要求。根据BCG的预测,数智化所产生的新工作岗位总体而言在增加。不过由于现有的劳动力缺乏相应的技能,很多与科学、技术、工程、数学等与智能化有关的工作岗位将出现巨大的劳动力缺口,诸如医疗健康、社会服务等需要人际交流的工作岗位也是如此。人类在管理、咨询、决策、推理、沟通、互动等工作领域仍然会比智能机器具有特定的优势,每个劳动者尤其是年轻的劳动者都要不断提升技能或者学习新的技能,以便跟上智能化时代的步伐和潮流。近年来,各个行业对于软件开发人员、数据分析师、IT解决方案架构师、数字营销专家、用户界面设计师以及产品设计师的需求激增,具备或者通过再学习具备相应技能的人,就容易获得这些岗位。智能化时代对于自我管理和自我发展提出了更高的要求。面对巨变,企业、教育机构和政府部门都需要未雨绸缪。

新冠疫情的暴发使得远程办公成为常态。远程办公不仅影响了人的自主性、人际关系以及工作方式与结果(Gajendran和Harrison,2007),还促进人们产生自我领导行为(Muller和Niessen,2019)。在数智化时代,个人将拥有更高的自主性,自我管理和自我领导日益凸显其重要性。自2020年以来,新冠疫情加速了数字化、在线化、智能化的进程,企业普遍实行远程办公,学生对于在家远程学习也不再陌生。越来越多的人发现,以往飞行数小时与商业伙伴见面,现在通过线上交流也基本可以达到目的。学者们不需要乘坐飞机去国外,也可以在国际会议上报告论文以及与国际上小同行开展合作。人们正越来越适应线上的工作和学习方式。新的网络组织模式正在快速演进和迭代。由于人工智能时代员工与数字化技术的交互和协作过程中,技术系统会作为工作情境而影响社会系统,技术平台显著地影响团队的形成方式,以及技术工具本身作为工作伙伴,这些因素都会成为领导力提升的挑战(Larson和DeChurch,2020)。此外,员工在强大的算法技术面前发现个人与企业的权力不对等,感到自己的主动性受到限制(Curchod等,2020)。而由于企业采用的算法技术在工作上具有全面覆盖、立刻反馈、高互动频率和不透明性等特点,员工对于数字化的组织控制方式会产生抵触(Kellogg等,2020)。但脱离组织直接控制的、自由的零工工作环境又会使个体失去意义参考和群体归属,陷入自我身份认知的迷茫不安(Petriglieri等,2019)。那么,员工如何平衡使用人工智能与保护个人权益、促进组织约束与自我管理,也是组织研究者需要探讨的重要问题。

随着AI等嵌入式人工智能和手术机器人等机器智能成为人的工作伙伴,参与组织中的智力与体力工作(Larson和DeChurch,2020),传统组织也在数字化转型浪潮中由人的集合蜕变为人机混合的复杂系统(李平和杨政银,2018)。而那些脱离了传统组织环境、活跃于双边平台型企业这一新型组织形态中的零工们则处于人际孤立与社会真空中,全然依靠移动互联网和各类app接收组织实时的信息推送、工作纠偏、结果反馈。这些现象表明,人机共存正在成为普遍的工作环境特征,人机互动也将成为人际互动之外的重要组织现象。然而,在人机共存的复杂系统中,数字技术因其强大算力逐渐成为客观与正确的代言人(Gal等,2020),即使其背后的运算逻辑成为不透明且难以为工作者所理解的算法黑箱(algorithm black box, Cheng和Hackett, 2021)。人的智力和执行力相形见绌,工作者面临着被超越甚至替代的危机。

在人机共存的复杂系统中,工作者在发展自我领导能力方面无疑面临着更多的挑战。传统组织通过宣贯使命愿景、塑造集体认同等方式进行意义给予(Petriglieri等,2019);但在人机共存的复杂系统中,个人越来越多地面对效率至上却价值中立的数字技术(Lindebaum等,2020)。此时,自我领导所强调的内在价值和工作意义感的源泉是什么?再者,工作环境中不透明的、不可理解的数字技术还可能会动摇个体的效能感和控制感,使其陷入迷茫无助的工作状态。在这样的环境中,人的潜能如何充分发挥,学习成长何以可能?这些都是人机共存的环境中个体发展自我领导所面临的新挑战。

在数智化时代,一方面,因远程工作的日益兴盛,组织对于人的角色行为缺少传统工作中的清晰要求和期待;另一方面,反全球化的趋势已经显现,在未来的长时期内,中国社会、企业和个人都要准备好在相对艰难的条件下发展。为此,个人自我管理和自我领导的能力高低将在更大程度上影响个人职业的成功和生涯的发展。虽然完全适应新时代的组织理念、模式、架构、机制仍在探索之中,但基本趋势已经出现:组织从高度集权的金字塔模式逐渐扁平化、平台化、网络化、虚拟化,员工与组织的关系从雇员与雇主转到个体加平台,员工逐步走向自我管理模式。中国要健康发展,将会面临一场重大的人力素质提升和人力资源管理的革命!

个人发展自我领导既能促进个人探索适合自己的成长道路,也有利于管理者从日常事务中解脱出来,将更多的精力用于战略思考和管理组织。对于企业而言,鼓励员工发展自我领导,能够减少管理人员数量、降低管理成本、提高效率,增强组织的应变能力与创造力。

自我管理和自我领导能够为个体的自主成长提供指引和保障,增强个体在新环境和新型组织中的竞争力,而组织中员工的自主成长则能进一步提升组织的灵活性和抗风险能力。把信息化、智能化时代的自我管理和自我领导纳入研究视野,将是组织管理研究的一大趋势。与信息化、智能化之前的时代相比,自我管理和自我领导的本质是否有所变化?这些变化将会以哪些新的形式表现出来?对于工作和生活发生影响的机制和条件有哪些?探索这些新的有意义的问题,不仅能够加深学者对现象的理解,也能够推动理论的创新。此外,自我管理和自我领导还有更深远的人文内涵,涉及自我认知、意义建构、价值观、自我成长、终身学习、情绪控制、人机结合、健康管理、财务管理、工作与生活平衡、不断创新、认同与信任、虚拟世界和物理世界多元身份管理等内容。因此,突破单一学科的范式,以更广的视野和多样的方式探讨自我管理和自我领导,也是推动学术创新的重要途径。

四、本专刊收录论文的主要内容

2020年4月初,《数字化、智能化时代的自我管理和自我领导》专刊的征稿启事正式发布,我们希望引起同行对于相关问题的关注,也特别接触几个已经在数字化、智能化领域开展研究的团队,邀请他们为专刊撰稿。到2021年3月31日投稿截止日,我们共收到了14篇稿件。4位专刊编辑各自单独对于每篇文章进行初审,对于没有通过评审的稿件,我们都写信告知了原因,并向作者们提出继续该研究时需要改进的方面。对于稿件没有被录用的同行,尤其是我们特别邀请投稿的同行,希望得到你们的谅解。挑选出5篇交由编辑部根据正常程序送外审,除了其中一位专刊编辑担任文章的评审人之外,编辑部另找一位同行专家进行评审。经过两至三轮匿名评审后,4篇文章最终被接受。这里简要地介绍这4篇文章的内容。

第一篇文章是朱晓妹等(2021)的《人工智能嵌入视域下岗位技能要求对员工工作旺盛感的影响研究》。作者基于自我决定理论认为,伴随人工智能的应用,一些简单、重复和标准化的工作将由机器替代,员工将被要求从事更复杂甚至更具有创造性的工作。对于技能要求的提高,很可能使员工更能体会工作的价值感、意义感和成就感,获得工作胜任的愉快心理体验。研

究通过实证检验发现,人工智能引发的岗位技能要求可以通过提升员工的胜任感进而增强他们的工作旺盛感。此外,员工与智能机器之间配合度越高,得到智能机器的工作支持越大,技能要求提升会使得员工产生更强的胜任感,最终会在工作中有更旺盛的精力。本文将人工智能引入组织行为领域,丰富了岗位要求与工作旺盛感的关系研究。其次,将岗位要求作为组织情境变量引入个人成长整合模型中,发现岗位要求通过影响胜任需求,进而影响工作旺盛感。最后,本研究表明人机共存的关系对岗位要求与工作旺盛感之间起到强化作用。本研究在人工智能技术应用的情境下,检验已有的组织行为理论,并发现员工对于人机对人机共生关系的感知会调节岗位要求对于个人胜任需求和工作旺盛感的关系。

第二篇文章是徐敏亚等(2021)的《数字化时代销售人员自我领导行为对离职的影响》。几年前移动办公开始流行之时,这个研究团队便获得软件开发公司的支持,利用移动工作平台中员工客观行为数据作为实证研究的数据来源,探究自我领导行为在数字化时代对员工离职的影响。这篇论文首先采用结构化访谈,发现销售人员利用数字化平台的自我领导行为体现在信息搜寻和内部社交上,反映了数字化时代平台赋能的特点。其次,融合自我控制理论和岗位嵌入性理论,构建了以销售绩效为中介的分析模型。最后,在定量研究中证明了销售人员利用数字化平台的自我领导行为能够提高销售人员的绩效;而且,销售人员的自我领导行为越多,其销售绩效越高,销售绩效高的员工离职可能性低。这篇文章为企业从自我领导角度来改善员工的销售绩效、降低离职率提供了有益的实践启示。同时,此文探究了数字化时代成功的自我领导的销售人员在企业内部的具体行为,明确了其体现在信息搜集和内部社交行为上,拓宽了该领域的概念内涵和行为表现,丰富了数字化情境下自我领导对于离职的影响研究。再次,这个研究使用企业移动工作平台中对于员工自我领导行为的跟踪记录作为数据来源,使定量研究的结果更加真实可信。

第三篇文章是裴嘉良等(2021)的《AI算法决策能提高员工的程序公平感知吗?》。该研究探讨了HR决策情境中不同决策主体(AI算法vs.上级主管)对员工程序公平感知的影响及其机制和边界条件。在影响机制方面,该研究提出,在HR决策情境中,算法比上级主管决策会使员工感知到更低的信息透明度,导致更低的程序公平感。该研究提出了组织包容型氛围的调节作用:当员工感知到较低的包容型氛围时,人工智能算法决策对程序公平感知的负面影响效应更加明显;当员工感知到较高的包容型氛围时,不同决策主体对员工程序公平感的影响没有显著差异。该研究的主要理论贡献包括:第一,揭示了HR决策情境下,AI算法比上级主管决策导致更低的员工程序公平感,挑战了现有文献中认为AI算法决策比人类决策更客观公正的主流观点。第二,揭示了信息透明度的中介作用以及组织包容型氛围的调节作用,拓展了关于算法决策如何以及在何种情况下影响员工程序公平感的理解。

第四篇文章是魏昕等(2021)的《算法决策、员工公平感与偏差行为:决策有利性的调节作用》。该研究探讨算法决策对员工整体公平感以及后续行为的影响。作者们基于归因视角认为,决策者类型(算法决策vs.领导决策)和决策有利性会对员工的整体公平感产生交互影响,并进而影响其组织偏差行为和社会偏差行为。具体而言,当决策不利于员工时,算法决策比领导决策会导致更高的员工整体公平感,进而减少其偏差行为;当决策有利时,决策者类型对员工整体公平感及偏差行为的影响没有显著差异。论文报告了一个定性的预备研究和一个实验研究验证了所提出的假设。该研究的主要理论贡献在于,首先,通过揭示决策有利性的调节作用,协调了先前研究关于算法决策如何影响员工公平感的不一致发现,进而拓展了算法如何影响员工欣赏还是厌恶算法的研究。其次,通过揭示决策者类型对员工偏差行为的影响,拓展了员工如何回应算法管理的研究,为算法时代的管理决策提供了有价值的实践启示。

后两篇文章都探讨了算法决策和人类决策对员工公平感的影响,但魏昕等人关注员工的整体公平感,而裴嘉良等人聚焦程序公平感。魏昕等结合了公平的相关文献和归因的视角,提出了决策有利性的调节作用,而裴嘉良等则采用程序公平感的理论框架。裴嘉良等人聚焦HR决策情境中的算法决策,魏昕等没有限定情境,但在实验中模拟的是外卖派单的情境。这些差异可能是两个研究得出相反结论的原因。

五、未来的研究方向

技术的进步意味着每个人都需要适应崭新的变化带来的挑战,只有更好地提升自己的素质和能力才不至于在数智时代落伍。我们期待社会各界意识到这个问题,并推动国人、特别是年轻人的自我管理和自我领导。

西方的文献大量探讨了自我领导的前因和后果。影响自我领导的个体因素包含年龄、婚姻持续情况、孩子数量、教育程度、内控点、情绪智力等。自我领导导致的后果变量包括工作绩效等。Neck和Houghton(2006)认为,自我领导通过影响个人的承诺、独立性、创造力、心理授权、信任、自我效能感、工作满意度、积极情感等,进而影响个体、团队和组织的绩效。

领导力概念过多,甚至存在相互的重叠。自我领导的概念未必能够与自我调节以及某些人格特性等区分开来。我们不建议同行们延续已有的研究方式,重复已有文献中的上述研究,或者添加一些调节变量考察自我领导的效果,更不鼓励同行们在中国环境下重新开发自我管理或者自我领导的量表。相反,我们认为,借鉴自我管理和自我领导所揭示的理念,在中国情境下开展员工发展和成长方面的研究,将会显著地影响个人、团队和企业的业绩。我们希望本专刊开启中国的同行在数智时代开展更有创造力和对社会有意义的研究。例如,对低收入、教育程度较低或者失业人员进行培训,不仅教会他们必要的工作技能,而且提高他们自我管理和自我领导。这里,基于我们观察到的一些涉及个人自律或者自我控制有关的现象,提出值得学者探讨的方向。

虽然很多人认为中国的人口红利在几年前已经开始衰退,但从人力资源开发的角度来看,中国可以拥有非常丰富的人口红利值得进一步开发。以下场景在社会生活中屡见不鲜:

场景一:近年来很多城市实施垃圾分类。社区原来的垃圾桶种类多了、放垃圾桶的地方少了、地点集中了,全社会为此做了大量宣传,也投入了不少资源,可是很多社区原来放垃圾桶的地上尽管已经改造为绿地或者种上了花,可是总有人每天继续在草坪或者花丛中堆放垃圾。这些人贪图个人方便,无意将自家产生的垃圾送往社区内几十米甚至十几米外的分类垃圾桶中。

场景二:网红带货流行之后,各行各业的人见缝插针从事第二职业。带领小众旅游团的导游不再专心为旅客提供导游服务,而是开着抖音向网上的“粉丝们”展示旅游景区的美景,还在网上讲解,获取他们的打赏。

场景三:企业招收了很多高校毕业生,为他们从事产品开发提供了良好的条件。一些员工刚刚积累了产品开发的经验,就被同城另一家企业以两倍的薪酬挖去干同样的工作,过一段再被别的公司以更高的薪酬挖走。几年下来薪酬提高不少,但专业能力没有显著长进。

以上现象由道德、法制、专业精神以及社会氛围等诸多原因导致。但人类社会的很多后果是由人与环境交互导致的,如果人能够自律和自强,处在相同环境下的个人或者人群也会有颇不相同的形成表现,最终导致的结果也不同。例如,中国不同城市甚至同一城市不同社区的居民,甚至在同一栋楼里的不同居民,在推广垃圾分类政策后做出的环保行为相差很大;在移动互联网盛行的今天,有人能够抵挡种种外界诱惑,专注自己的本职工作,最终赢得客户的信赖;在众多公司习惯于用高薪从竞争对手那里挖角的情况下,仍然有一批在本机构的平台上专注研

发、最终积累出创新能力的技术骨干。

人与人的差异往往源于个体在自我管理和自我领导上的巨大差别。在全社会尚在防控疫情的时候,仍然有那么多人社区戴着口罩乱放垃圾,或者摘下口罩随地吐痰。中国下一步必须实现“双碳”目标,产业不仅面临极大的调整,居民的生活方式也需要发生深刻的改变,抛弃那些不够环保的粗鲁、粗糙和粗放的生活习惯。但是,过上简洁和优雅的生活需要人们加强自我管理和自我调控,不可能通过细密和严厉的制度来改变人们的生活方式和日常行为。人们如果能够克制追求个人便利和舒适的习惯,在行动和生活中考虑到他人的感受、利益或健康,不仅可以为社会节约巨大的经济成本,也有助于建立健康和美好的社会环境。再从每个人的专业发展而言,人们如果能够了解自己的能力和兴趣,确立个人的目标,制定合理的行动计划,在追求目标遇到困难时坚持下来,遭遇失败后能够立即寻找其他方式继续努力,将使得个人的能力和毅力不断增强。人们如果能够专心于自己的工作,发现需要改进的方面,寻找并借鉴本领域已有的知识和专长,不断尝试改进的方法,最终就能够实现创新。成为一个合格的社会人、组织人和专家,都需要个人努力克服内在的惰性和外在的困难。遗憾的是,生活在信息技术带来极大便利的时代,相当多的人沉迷自我满足和舒适,完全失去了自我控制和调节的意愿和能力。一个只追求个人安乐、无法或不愿自我调控的人,不仅难以受人欢迎,也不大可能成为合格的组织成员,更不可能成为能够解决创新难题的专家。如果学者、教育者或者组织专家能够研究有效提升人的自我管理能力,或培养个人的自我领导能力的理论和方案,将为中国社会的发展开发出巨大的人口红利。

在探索帮助人们提升自我管理的理论和方法时,可以借鉴那些致力于解决人类行为问题的著名研究。例如,基于行为主义心理学关于奖赏对人类行为影响的原理(Bandura, 1969),学者们开发了代币系统(token economy)用于矫正儿童、学生以及成年人的不当行为(参见Kazdin和Bootzin, 1972; O'Leary和Drabman, 1971)。受研究孩子能否忍受延迟奖赏的研究范式(Michel等, 1972)的启发,大量的研究发现,忍受延迟奖赏的孩子多年后拥有更高的学习成就、更健康的身心状态和更好的社交能力。学者还从探讨人类的无助感及其消极影响(Seligman, 1975),转而研究如何让人们变得更为积极乐观向上(Seligman和Csikszentmihalyi, 2000),再到揭示自律(Duckworth和Seligman, 2005)和坚毅(Duckworth, 2016)的品质对于个人成就的影响。还有心理学家提出关于成就的动机模型(Dweck和Leggett, 1988),从而引发大量培养人的成长心态(growth mindset)的研究和干预项目。这些丰富的心理学研究对于孩子的培养和发展都产生了重要的影响。

中国社会崇尚自立自强、勤劳勇敢,在这种观念熏染下成长起来的人,通常会表现出自律、节俭、努力工作等与追求成就有关的品质,学者认为这可以解释中国经济的快速增长(Granato等, 1996)。不过,过去二十多年中,随着中国社会变得越来越富足,大部分人的观念有所变化。孩子从小开始学习知识,缺少实践,而且学习知识的目的是在人生的各个阶段考上更好的学校,最终在大学毕业后能够找到待遇优厚但不辛苦的工作。即便很多人口头上强调自立自强,但社会氛围已经不再鼓励人们身体力行和吃苦耐劳。这种潮流与中国执行独生子女政策后对于孩子的过度关爱、互联网造成的信息超载以及数智时代带来的极大便利等叠加在一起,使得相当多的人不再崇尚自强自立和艰苦奋斗,进而失去自我管理和自我领导的能力。这或许是造成上面列举的典型情境的重要社会背景。如果学者与实践界合作,研究各个领域中的成功者如何认识自我、管理自我、并激励自我不断进步,将研究发现转化为可以训练学生或员工的程序,将能够帮助国家更好地开发人口红利,这既能提升全社会的文明程度,也能够提升劳动生产率,还可以培养大批优秀的专家型人才。

同时,我们还倡导研究者基于当前的时代背景,从人与数字技术的关系的角度开展研究(参见谢小云等,2021),为自我领导和自我管理研究注入新的理论内涵。不同于农业时代和工业时代,在数智时代,技术不再仅仅是外在于个体、服务于人们劳动与生产目的的工具。数字技术深度嵌入社会生活的方方面面(Cascio和Montealegre,2016),成为人们获取信息的媒介、观察世界的窗口、理解现象的透镜。现代人也越来越依赖甚至沉溺于技术,逐渐进入虚实结合的“数字化生存”的状态(孙伟平,2020)。由此看来,数字技术已经成为人们生活体验中不可剥离的一部分。那么,人对无处不在的、强大的数字技术如何理解与适应,人与技术如何相互塑造,这些过程又将如何影响人对自我的认知、管理和激励?对这些问题的回答将有助于学者推进更加有理论新意与现实关联度的研究。

此外,学者还可以从更深的理论视角探讨自我管理和自我领导。例如,虽然数智时代对于个人领导力提出了新的要求,但由于自我管理和自我领导容易导致个体的身心资源与情绪耗竭,有些人面对需要消耗身心资源的事情,干脆选择躺平,表现得“佛性十足”,一切顺其自然。还有些不甘躺平或拒绝平庸的人,为了避免自我管理对个人身心资源的消耗,选择只追求自己的利益和发展,漠视他人和组织,成为一个自足的精致利己主义者,甚至为了达到目的而不择手段。揭示这些现象的规律并采取干预措施降低这些消极现象,既可以对行为理论做出新贡献,更具有重要的实践意义。此外,中国文化与西方文化存在显著的区别,中国人对个人与环境的关系、个人能动性的程度的认识与西方人有所不同。近年来,学者探讨了企业高管在这方面的独特信念对于企业发展的影响(Au等,2017),将这类想法扩展到一般人群中,揭示个人对自我管理和自我领导的理解、需求和反应,将有可能建立起有趣的理论。学者还可以选择中国不同的区域,探讨不同地区的人在接受自我管理和自立自强等价值观方面的差别,考察造成这种差别的家庭教育和社会教育的来源,比较自我管理对于个人成长和成就的不同,甚至在宏观层面揭示中国不同地区在企业家精神和经济社会发展程度等方面的差别。

主要参考文献

- [1]李平,杨政银.人机融合智能:人工智能3.0[J].清华管理评论,2018,7-8:73-82.
- [2]裴嘉良,刘善仕,钟楚燕,谌一璠.AI算法决策能提高员工程序公平感知吗?[J].外国经济与管理,2021,43(11):41-55.
- [3]孙伟平.人工智能与人的“新异化”[J].中国社会科学,2020,12:119-137.
- [4]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[J].管理世界,2021,31(1):200-217.
- [5]徐敏亚,马力,王为久.数字化时代销售人员自我领导行为对离职的影响[J].外国经济与管理,2021,43(11):26-40.
- [6]朱晓妹,王森,何勤.人工智能嵌入视域下岗位技能要求对员工工作旺盛感的影响研究[J].外国经济与管理,2021,43(11):15-25.
- [7]魏昕,黄鸣鹏,李欣悦.算法决策、员工公平感与偏差行为:决策有利性的调节作用[J].外国经济与管理,2021,43(11):56-69.
- [8]张志学,张建君,梁钧平.企业制度和企业文化的功效:组织控制的观点[J].经济科学,2006,(1):117-128.
- [9]Andrasik F, Heimberg J S. Self-management procedures[A]. In Frederikson L W. (Ed.), Handbook of organizational behavior management [C]. New York: Wiley. 1982.
- [10]Au E W M, Qin X, Zhang Z X. Beyond personal control: When and how executives' beliefs in negotiable fate foster entrepreneurial orientation and firm performance[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2017, 143: 69-84.
- [11]Bandura A. Principles of behavior modification[M]. New York: Holt, Rinehart, & Winston, 1969.
- [12]Bandura A. The self-system in a reciprocal determinism[J]. *American Psychologists*, 1978, 33: 344-358.
- [13]Cascio W F, Montealegre R. How technology is changing work and organizations[J]. *Annual Review of Organizational*

- [Psychology and Organizational Behavior](#), 2016, 3: 349-375.
- [14]Cheng M M, Hackett R D. A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice[J]. [Human Resource Management Review](#), 2021, 31(1): 100698.
- [15]Curchod C, Patriotta G, Cohen L, et al. Working for an algorithm: Power asymmetries and agency in online work settings[J]. [Administrative Science Quarterly](#), 2020, 65(3): 644-676.
- [16]Dweck C S, Leggett E L. A social-cognitive approach to motivation and personality[J]. [Psychological Review](#), 1988, 95(2): 256-273.
- [17]Duckworth A L. Grit: The power of passion and perseverance[M]. New York: Scribner, 2016.
- [18]Duckworth A L, Seligman M E P. Self-discipline outdoes IQ in predicting academic performance of adolescents[J]. [Psychological science](#), 2005, 16(12): 939-944.
- [19]Gajendran R S, Harrison D A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences[J]. [Journal of Applied Psychology](#), 2007, 92: 1524-1541.
- [20]Gal U, Jensen T B, Stein M K. Breaking the vicious cycle of algorithmic management: A virtue ethics approach to people analytics[J]. [Information and Organization](#), 2020, 30(2): 100301.
- [21]Granato J, Inglehart R, Leblang D. The effect of cultural values on economic development: Theory, hypotheses, and some empirical tests[J]. [American Journal of Political Science](#), 1996, 40(3): 607-631.
- [22]Hannah S T, Lester P B, Vogelgesang G R. Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership[A]. Gardner W, Avolio B J, Walumbwa F O, Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development [M]. Oxford, UK: Elsevier Science, 2005.
- [23]Kazdin A E, Bootzin R R. The token economy: An evaluative review[J]. [Journal of Applied Behavior Analysis](#), 1972, 5(3): 343-372.
- [24]Kellogg K C, Valentine M A, Christin A. Algorithms at work: The new contested terrain of control[J]. [Academy of Management Annals](#), 2020, 14(1): 366-410.
- [25]Larson L, DeChurch L A. Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams[J]. [Leadership Quarterly](#), 2020, 31: 1-18.
- [26]Lindebaum D, Vesa M, den Hond F. Insights from ‘The Machine Stops’ to better understand rational assumptions in algorithmic decision making and its implications for organizations[J]. [Academy of Management Review](#), 2020, 45: 247-263.
- [27]Mahoney M J, Arnkoff D. B. Cognition and self-control therapies[A]. Garfield S L, Bergom A. E. Handbook of psychotherapy and behavior change: An empirical analysis[M]. New York: Wiley. 1978.
- [28]Manz C C. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations[J]. [Academy of Management Review](#), 1986, 11(3): 585-600.
- [29]Manz C C. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- [30]Manz C C, Sims H P, Jr. Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective[J]. [Academy of Management Review](#), 1980, 5: 361-367.
- [31]Markham S E, Markham I S. Self-management and self-leadership reexamined: a levels of analysis perspective[J]. [Leadership Quarterly](#), 1995, 6: 343-59.
- [32]Muller T, Niessen C. Self-leadership in the context of part-time teleworking[J]. [Journal of Organizational Behavior](#), 2019, 40: 883-898.
- [33]Neck C P, Houghton J D. Two decades of self-leadership theory and research: Past development and present trends[J]. [Journal of Managerial Psychology](#), 2006, 21(4): 270-295.
- [34]O’Leary K D, Drabman R. Token reinforcement programs in the classroom: A review[J]. [Psychological Bulletin](#), 1971, 75(6): 379-398.
- [35]Petriglieri G, Ashford S J, Wrzesniewski A. Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities[J]. [Administrative Science Quarterly](#), 2019, 64: 124-170.

- [36]Prussia G E, Anderson, J S, Manz C C. Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19: 523-538.
- [37]Seligman M E P Helplessness. On depression, development, and death[M]. San Francisco: W. H. Freeman, 1975.
- [38]Seligman M E P, Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction[J]. *American Psychologist*. 2000, 55(1): 5-14.
- [39]Stewart G L., Courtright S H, Manz C C. Self-leadership: A multilevel review[J]. *Journal of Management*, 2010, 37: 185-222.
- [40]Strack R, Carrasco M, Kolo P, et al. The future of jobs in the era of AI[R]. Boston Consulting Group, 2021.

Self-management and Self-leadership in the Digital and AI Era: An Overview and Future Directions

Zhang Zhixue¹, Zhao Shuming², Lian Huiwen³, Xie Xiaoyun⁴

(1. *Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China;*

2. School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China;

3. Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington 40506-0034, America;

4. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Summary: This special issue was developed to call for more scholarly attention to self-management and self-leadership research. Technological advances have embraced many kinds of new economy and organizational design such as platform economy, telecommuting, and humans working alongside machines, among others. Digital technologies and AI not only make organizations more open, flat, and flexible, but also increase individuals' capacity to process information and make decisions, and their autonomy in choosing when and where to work. Meanwhile, as digital natives, Generation Z's work behaviors are increasingly influenced by social media. All these changes have weakened the effectiveness of traditional organizational control that is mainly based on a formal system of rules and procedures; effective organizational control relies more and more on organizational members' self-management or self-regulation. Therefore, self-management and self-leadership are particularly important and essential in the era of digital technology and AI. We encourage organizational scholars to research self-management and self-leadership in the context of advances in digital technology and AI: Investigate organizations' novel practices in this digital and AI era, and research on the underlying meanings, manifestations, and working mechanisms of self-management and self-leadership. This special issue collected four empirical papers that respectively examine the effects of AI on employees' thriving at work, sales employees' self-leadership behaviors in digital platforms, the effects of algorithm-based decision-making on employees' procedural fairness perceptions, and the effects of algorithm-based decision-making on employees' overall justice perceptions and deviance behaviors. Building on these empirical papers, we invite more research on self-management and self-leadership that may contribute to the optimization of human resources in the era of digital technology and AI.

Key words: digital technology and AI; self-management; self-leadership; new demographic dividend; human resource development

(责任编辑: 宋澄宇)