

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20210818.101

## 数字化时代销售人员自我领导行为对离职的影响

徐敏亚, 马力, 王为久

(北京大学光华管理学院, 北京 100871)

**摘要:** 数字化时代的工作赋予了销售人员更强的自主性, 自我领导行为因此愈发重要。本文探究销售人员的自我领导行为与其离职间的关系, 并挖掘其作用机制。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。然后, 我们融合自我控制理论和岗位嵌入性理论, 构建了分析模型。定量研究使用了企业移动工作平台中销售人员的行为数据, 采用生存分析模型和蒙特卡洛方法, 发现销售绩效是自我领导与离职之间的中介变量: 销售人员利用数字化平台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更低。研究结果从数字化时代的自我领导角度, 为管理绩效与离职提供了理论和实践启示。

**关键词:** 自我领导; 离职; 销售绩效; 销售人员

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2021)11-0026-15

### 一、引言

知人者智, 自知者明。胜人者有力, 自胜者强。

——《道德经》

数字化时代, 信息通信技术的发展打破了传统工作中的时空局限, 数字化工作平台在组织内已无处不在, 员工几乎可以在任意时间和任意地点开展工作(例如, Haas等, 2015)。在这种情境下, 原本就相对自由的销售人员, 特别是经常“在外面跑客户”的面向企业端(B2B)销售人员, 其工作的灵活性和自主性进一步增强, 有更多的机会来实施自我领导行为。自我领导作为一个“自我影响的过程, 人们通过这个过程实现自我指导和自我激励, 以完成工作”(Neck和Houghton, 2006, p.271)。正如Manz和Neck(2004)所强调的会影响自己才能影响别人(客户), 自我领导对于销售人员极其重要。

数字化技术塑造了工作的方式, 深刻地改变了员工完成任务的方式、与他人的互动等, 令

收稿日期: 2021-03-24

基金项目: 国家自然科学基金重点项目(71632002); 张志学教授主持的“组织情境下协同工作行为大数据研究”项目

作者简介: 徐敏亚(1981—), 女, 北京大学光华管理学院副教授;

马力(1973—), 男, 北京大学光华管理学院教授(通讯作者, lima@gsm.pku.edu.cn);

王为久(1993—), 男, 北京大学光华管理学院博士研究生。

销售人员更便于选择合适的自我领导策略,重新分配他们的时间、任务和活动,更有效地完成工作目标(Wang等,2020)。已有研究发现自我领导包含多类策略,如行为聚焦策略(员工目标明确,把自己的行为聚焦到达成工作目标上,不浪费精力)、自然奖赏策略(员工从达成工作目标的过程及结果中获得快乐,在完成工作的过程中自然感到被奖赏)、建设性思维策略(员工以积极的心态面对工作中遇到的挑战和困难,引导自己为达成目标而不断改进)等(Anderson和Prussia,1997)。Manz和Neck(2004)更进一步将上述策略归纳为行为战略和认知战略。无论是前者还是后者,最终都会体现在销售人员的客观行为上,通过行为来影响销售人员的工作结果。销售工作中可以投入努力的方向很多,也会遇到很多挑战与困难,因此这些自我领导的策略从理论上都有助于销售人员提高业绩。而自我领导策略所引发的行为,在不同的工作情境下很可能有不同的表现,哪些行为是能被数字化触发和赋能的,以及它们会对销售人员的离职产生何种影响,尚不明确。这个问题在数字化时代亟需被回答,这将为在这个时代如何管理和留住优秀员工指明一定的方向。

作为本文的研究对象——销售人员,他们为企业生存和发展提供最核心的资源:收入。销售人员身上集聚了企业知识资产和客户资产,销售人员离职会影响企业正常经营,严重时会导致客户流失、甚至商业机密外泄(Mohr等,2012;Ton和Huckman,2008),因此销售人员离职对企业的影响将会非常严重。企业要保持其竞争优势,需要留住最有能力的销售人员。在工作模式显著变化的数字化时代,自我领导对于销售人员的工作绩效和离职有什么影响,需要管理学者考察。对于面向企业端(B2B)的销售人员来说,信息技术触发的何种潜在自我领导行为能帮助销售人员提高业绩还是未知的。同时,优秀的销售人员是公司的稀缺资源,高绩效者更可能在就业市场中对潜在雇主产生更大的吸引力,从而会得到更多、更好的雇佣机会(Hulin等,1985)。为此,本文的第一个研究问题是:在数字化时代,善于自我领导的销售人员更可能离职,还是更可能不离职?这样可以拓展自我领导的研究领域,预测离职这种在理论和实践中都非常重要的行为。为达此目的,本文需要回答第二个问题,即数字化时代自我领导在销售人员中的具体体现是什么?数字化时代企业为销售人员提供了很多手段,自我领导的销售人员会利用什么样的手段,采取什么样的具体自我领导行为来达成绩效目标急需探索。本文第三个研究问题是销售人员绩效与离职的关系。数字化时代各种各样的灵活用工形式让两者关系存在不同的可能,一方面高绩效的销售人员因得到公司的认可而减少离职,另一方面高绩效或许会促使他们因有更好的机会而离职。

本文包括定性和定量研究。在定性研究中,我们在一家公司访谈了18名销售团队的管理者,通过编码提炼了销售人员自我领导行为的表现。然后,根据自我控制理论(Baumeister等,2007),一个人改变自己状态和反应(包括对思想、情绪、冲动和欲望以及表现)的能力是有差异的。自我领导行为是自我控制的体现,有助于提升个人的人力资本和社会资本,从而有利于长期目标的达成。同时根据岗位嵌入性理论(Mitchel等,2001),高绩效容易形成岗位嵌入性,能预防优秀销售人员离职,基于此我们提出了研究模型(见图1)。在定量研究中,我们获取了该公司销售人员连续两年在移动工作平台上的行为、实际的销售绩效、是否离职等数据,采取多元线性回归、生存分析和蒙特卡洛方法,检验了该模型。

本文对于数字化时代的自我领导力、销售人员绩效与离职等相关研究领域具有以下几方面贡献。第一,本文丰富了对数字化时代的自我领导内涵的理解。数字化时代员工得到更多赋能,工作自主权更高,本文探索了自我领导的具体体现,丰富了对自我领导及其影响的理解;并回应了Cascio和Montealegre(2016)的呼吁,即研究需要关注组织如何利用数字化技术来提高

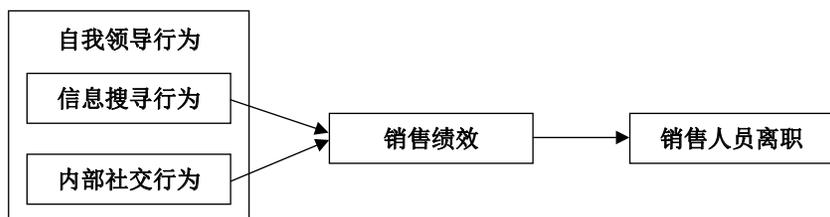


图1 自我领导行为与离职的间接关系

公司和个人的绩效和预防员工离职,以及如何指导员工在工作中的自我领导。第二,本文拓展了自我领导的实证研究。我们首次从个人层面探究了员工的自我领导行为对离职的影响,特别在数字化时代自我领导行为越来越容易发生的背景下,这样的扩展非常有意义。此前研究从团队层面探索了员工自我领导与离职率的关系,但其结果并不一致,如Wall等(1986)发现自我领导力会提高团队的离职率,但Seers等(1995)的研究却发现了相反的结果,本文在个人层面进行研究,拓展了研究边界。第三,本文提供了数字化时代员工管理、特别是销售人员管理的新见解。学术界对成功销售人员的自我领导行为的关注有限。每位员工都能基于自我控制进行自我领导,但不是每个人都是有效的自我领导者。自我领导是可以培育和习得的,通过识别成功销售的相关技能和行为组合,可以帮助销售人员校准他们的行为,使之与卓越销售的最佳工作行为靠近。本文基于自我控制理论与岗位嵌入性理论,以自我领导行为来分析其对绩效和离职的关系。有别于已经被大量研究的销售人员的人格和客户关系(如Ahearne等,2008;Goad和Jaramillo,2014;Vinchur等,1998),给管理者提供可操作的指导,帮助其通过培育员工行为来提高员工绩效、降低离职率。第四,本研究展现了数字化时代管理研究的新范式。现有管理领域的实证研究多数用量表测量方法收集数据,但无法避免自我报告、回忆的偏差,本文采用从企业数字化平台中获取的真实行为记录,数据真实性高、数据获取成本低、数据量大,能够为实证研究提供更可靠的支持。综上,本研究既拓展了销售人员离职研究的前因范围,又探究了自我领导行为与离职的关系,还丰富了组织管理研究的数据收集方法,能够为管理者利用数字化手段探索和发展员工自我领导行为、提升组织管理水平提供有益的启示。

## 二、定性研究:销售人员如何进行自我领导

### (一) 样本和情境

为考察销售人员自我领导的具体体现,我们访谈了一家软件公司内18名销售团队的管理者。该公司提供了研究销售人员自我领导行为的理想场景:销售部门分布在全国不同城市,公司充分运用移动工作平台对员工进行管理和赋能,行业内竞争激烈,公司客户对销售人员整体素质要求特别高。这些销售团队管理者在该公司平均工作了8.2年,其中11.1%(2人)为女性。每人平均访谈时间56分钟。

我们采用了结构化访谈法。为了确保受访者不被引导性问题所影响,首先我们并没有直接提出与自我领导相关的问题,而是询问了销售绩效差异化的影响因素(Berg,2008)。然后,我们采用追问的方式来了解具体的自我领导行为(详情见下)。我们从访谈结果中提取销售人员自我领导行为的具体体现。

### (二) 分析结果

与以往采用质性研究的研究方法一致(如Colquitt等,2015;Hollensbe等,2008),我们首先通过主题分析归纳了出现频率高的概念类别(Glaser和Strauss,1967;Miles和Huberman,1994)。

两位编码者根据访谈记录生成了一份与研究问题相关的主题清单。他们反复比对该清单与记录文本,确保生成的主题是完整的,并且确保在不同的编码者之间没有多余的主题。如果一个主题至少出现三次,就保留该主题(如Colquitt等,2015;Hollensbe等,2008)。在建立了主要的编码主题后,两位独立的编码人员将所有的访谈语录归入其适当的主题分类,以提供对其出现频率的精确分析。两位编码者之间的评级可靠性为91%。差异通过讨论来解决。

在结构化访谈中,我们首先从销售人员的业绩开始提问:“根据您的观察,您认为优秀的销售人员与普通员工的关键区别是什么”?受访的18位管理者中,有16位提到自我领导行为会带来明显差异。例如,一位受访者(#L18)指出:“优秀的销售人员,他的那种自我领导和管理自我的能力很强,他有主动经营的意识,他会主动学习、和客户积极交流沟通,遇到问题会主动去协调、去询问、去寻求解决方案。一般的员工相对会被动性地工作,只做安排下去的事情;你不要求到的,他就不会去做”。

因为自我领导被广泛定义为“影响自己的过程”(Neck和Manz,1996,p.4),体现了员工自己主动地去思考工作怎么做、为什么做以及如何做(Stewart等,2011)。因此,凡是受访者提到相关词汇的,我们沿用受访者所使用的相关词汇。比如,我们会追问“您刚才提到优秀的销售人员会深刻理解公司的产品,那他们会具体怎么做?”遇到被访谈人回答员工会自发地采取某些行动时,我们还会更广泛地追问“优秀销售人员还表现出什么样的自发行为?”依据Neck和Houghton(2006),当具体的回答中涉及自我目标设定、自我管理线索、自我选择等相应的自我领导策略时,我们编码其为自我领导行为并归入相应的主题。

编码结果表明,销售人员自我领导的外显行为体现了三大主题。第一类代表了主动寻找商机(14次提及;占受访者的77.78%),比如为客户提供解决方案、及时响应和维护客户关系等。第二类体现了收集信息(12次提及;占受访者的66.67%),比如学习产品的最新性能、了解公司最新服务政策等。虽然获取信息和知识并不是销售人员的常规任务,但从长远来看,主动汇总零碎的信息和知识会对成功完成任务有所帮助。第三类代表了内部社交(11次提及;占受访者的61.11%),通过积极地建立和维护公司内部关系,便于协调资源、促进销售工作的推进。表1对这三类行为用受访者的原话,分别举例进行详细说明。

从表1中我们可以看到:这些管理者讨论的是同一公司里的销售人员,大家使用相同的移动工作平台、销售相同的产品和服务,但是自我领导行为差别非常大。与自我领导行为已有的研究一致,具有自我领导行为的员工,他们自我设定目标和工作行为,从认知和行动上进行自我分析、确定长期目标、确认需要提升或改变的行为、最终推动行为战略的实施。正如不同的受访者所提到的:“优秀的销售是在经营机会,只有能洞察,才能精准地找到和服务好客户”“好的员工不需要去督促,会主动去开拓商机。表现不好的员工就需要监督”“自己主动读内部文件资料;每天在我们工作群发一篇学习心得,进步很快,两个月已经自己上项目了”“优秀的销售会主动地总结和借鉴新的方法,找到突破点”“好的销售有圈子的意识和经营意识”“会有意识地收集和获取信息。借助移动工作平台搜集想要的资料和案例,建立自己的知识体系”“优秀的销售,他们明确地知道自己的短板在哪里”等,体现了优秀的销售人员会自我领导,会自己决定自己的工作内容,而不只是由外部来决定。他们经常反思,不时评价、调节并激励自己的行为,从而聚焦和保持有效行为。访谈结果反映了,这些销售人员的主动寻找商机、信息搜寻行为和内部社交行为是销售人员自我领导的主要体现,是销售人员为了有效达成绩效目标而做出的策略行为。优秀的销售人员很多时候体现了自我领导,他们能够主动让目标、行动与结果协同起来。

表1 销售人员的自我领导行为（来自销售团队管理者的回答）

呈现的主题	提到该主题的被访者数量 (百分比)	典型回答
1. 主动寻找商机	14(77.78%)	<p>L5:优秀的销售会去主动地寻找商机。敢于行动,乐于行动。提高销售机会概率的发生。会主动地总结和借鉴新的方法,找到突破点,找到新的客户群体</p> <p>L6:优秀员工勇于尝试,善于突破。有些人不用给商机,也会自己找到客户。优秀员工沟通时懂得沟通和提问,普通员工说的多听的少。好的员工知道如何打动客户,找准客户的痛点</p> <p>L10:好的员工不需要去督促,会主动去开拓商机。表现不好的员工就需要监督</p> <p>L14:经营好的,差别很大。好的销售有圈子的意识和经营意识,会主动参加一些客户的会议,客户会介绍客户。他们永远都有客户。只有真正地研究客户的需求,遇到问题能及时响应,才能更好地发展</p>
2. 收集信息	12(66.67%)	<p>L1:举个例子,我们有一个年轻的女员工,特别主动关注公司新发布的文件、信息等,自己主动读内部文件资料;每天在我们工作群发一篇学习心得,进步很快,两个月已经自己上项目了</p> <p>L6:每位员工都接受过相同的培训指导,为什么同一批员工成长不同,与员工本身有很大关系,主动想改变的人对信息更加的敏感,想获得信息的欲望更加强烈</p> <p>L7:如今的市场和客户有别于几年前,现在的客户接触的产品和厂商非常多,并且现在有互联网,客户了解的知识和接受到的信息更广。有些客户非常专业,对不同的产品非常了解。这就要求我们对自身的要求更高,要不断学习。好的销售会主动学习公司发送的一些信息并第一时间学习</p> <p>L14:有的销售,会有意识地收集和获取信息。借助移动工作平台搜集想要的资料和案例,建立自己的知识体系。一般的销售,平时不下这个功夫。然后用的时候,就需要向其他同事询问和跪求。如果销售什么都不懂,就很难做好。他们需要行业知识、业务知识,以及我们产品的知识</p> <p>L15:优秀员工会关注关于政策性的消息,比如一个促销机会,他们会反应是否可用来有效提高业务量,普通员工会被动地看,会在主管要求下看</p>
3. 内部社交	11(61.11%)	<p>L4:优秀的销售,他们明确地知道自己的短板在哪里,能在准确的时间获得内部同事的支持和帮助,他会自己去准确地寻求到帮助</p> <p>L6:优秀员工努力突破,普通员工寻求指导。优秀员工经常使用工作平台,与其他员工交流较多。他们可以轻松获得信息和支持。普通员工使用平台少,交流少</p> <p>L9:我总是说,一个员工能调动多大的资源,他就能做多大的项目,能成多大的业绩。优秀的员工一定是开放的,一般来讲他跟团队的其他人员或者是其他部门的负责人关系都是不错的</p> <p>L18:优秀的员工,就拿业绩好的员工来说,他只要遇到问题,他会通过我们平台去寻求帮助。如果是稍微弱一点销售的话,你会发现他的这种寻求帮助比较少</p>

在销售人员自我领导行为中体现的这三个主题中,后两个(信息搜寻行为、内部社交行为)是销售人员在移动工作平台上自发实施的行为,也是数字化时代在企业数字化工具的赋能之下销售人员行为改变的一个重要体现,同时印证了技术可以改变员工执行任务的方式和策略(Barley, 1990, 2015)。同时,这两种行为也契合Manz所提出的自我领导理论——自我领导由特殊的行为战略和认知战略组成(Manz和Neck, 2004),行为战略通过自我评价和自律的方式在行为上进行自我调节,从而实现激励积极的行为、阻止消极无效行为的目的;认知战略则通过自我分析来确定长期目标,确认需要提升或改变的行为,实施自我激励,最终推动行为战略的

实施。信息搜寻行为和内部社交行为均能够由自我领导的行为战略和认知战略激发,销售人员信息搜寻行为所带来的更加丰富的产品信息和知识能够帮助销售人员赢得客户(Gargiulo等,2000);主动的内部社交行为将会帮助销售人员从内部组织获得更多的智力支持、心理支持和信息资源优势(Forret等,2004;Seibert等,2001)来达成业绩目标。这两种行为都可以视为销售人员在自我控制的基础上,为达成目标,通过建立自我影响的标准和自我控制的内部动机,形成相应的自我领导策略来开展的自我领导行为。正如Ahearne等(2008)指出的B2B业务中的销售人员的胜任力很大方面体现在被顾客认为是有知识、有能力的,而后两种行为正是体现了优秀的销售人员他们在有意识地追求成为有知识、有能力能胜任销售工作的员工,这样的销售人员能有效地吸引客户并解决客户问题从而提高绩效。

相比之下,第一个主题(主动寻找商机)一直是任何销售人员主动工作、提高业绩的重点,在本文的研究情境下,和数字化不相关,且已有很多研究。本文聚焦在数字化时代的自我领导行为,后续建模及定量研究只关注体现销售人员在企业内部的移动工作平台上的两种自我领导行为——信息搜寻行为和内部社交行为。

### 三、理论基础与假设提出

#### (一) 自我控制理论和岗位嵌入性理论

##### 1. 自我控制理论

从本质上讲,当销售人员为了实现特定的绩效目标,管理自己的思维和调节自己的行为,然后评估行为对情况的影响时,自我领导就发生了(Manz,1986)。自我控制是自我领导的基础(Manz,1986)。首先,个人将其当前状态与他们的期望结果进行比较来识别出自我控制的要求。然后,个体通过调用有效的自我控制策略来解决当前状态和目标状态之间的差距。因为在个人对自己的环境施加行为影响的情况下,仅仅有意图和愿望是没有什么作用的,所以销售人员的自我控制对于销售目标的实现是至关重要的,它是能够解释思想转化为行动的重要机制(Manz,1986)。自我控制可以和智力一起被归入已知的有助于人类在广泛领域中取得成功的为数很少的特征,但与智力不同的是,自我控制可以通过干预来改善,甚至在成年后也是如此(Baumeister等,2007)。

就像运动可以使肌肉更强壮一样,经常性的自我控制虽然会带来自我消耗,但可以提高意志力(Baumeister等,2007)。为良好的表现提供现金奖励等可以抵消自我控制对于自我消耗的影响(Muraven和Slessareva,2003)。对于面向企业端的销售人员来说,努力后带来的报酬和自我效能感是巨大的,可以回馈消耗的能量。

自我控制能力是人们获得工作能力、与他人和谐相处、通过牺牲短期利益来实现其长期目标的核心(Alquist和Baumeister,2012)。同时,通过建立自我控制所带来的成功程度并不一致,所以有必要甄别哪些行为比其他行为更有效(Baumeister等,2007)。

##### 2. 岗位嵌入性理论

依据岗位嵌入性理论,员工是否离职取决于当前工作岗位与其生活的匹配、提供的联结以及离开岗位带来的牺牲(Mitchell等,2001)。岗位嵌入性理论在过去20年来对员工离职的研究产生了新的突破,提出问题的角度从过去“员工为什么离职”变成了“员工为什么留下来”,也就是说从过去关注“拉走员工”的离职因素转变到关注“留下员工”的岗位上吸引人的因素。

岗位嵌入性理论把员工留下来的因素分为三类,包括工作所在社区与个人的联结、工作岗位与个人的匹配、以及工作提供的吸引力(即:离开该岗位的牺牲)。Lee和Mitchell(2004)进一

步从组织内、组织外的因素考察岗位的嵌入性,发现组织内嵌入与员工绩效紧密相关,而组织外嵌入(即社区嵌入)与员工离职间的关系显著。

## (二) 自我领导对绩效的影响

定性研究已经发现,在数字化平台赋能的条件下,销售人员可以体现出两种典型的自我领导行为:信息搜寻和内部社交。

具有自我领导力的销售人员会通过自我控制选择有利于实现长期目标的行为。销售人员信息搜寻行为可以帮助提升销售人员的绩效。首先,企业在数字化时代常常提供知识库系统和信息管理系统,帮助销售人员获取公司和产品的信息,信息搜寻行为会使销售人员具备更加丰富的产品信息和行业知识,在面对客户时他们能够结合对方的需求,给出精准且详实的产品介绍,清晰地回答客户的疑问,吸引客户来购买他们的产品或服务(Vargo和Lusch,2004)。对于面向企业端的销售人员而言,他们尤其需要信息搜寻行为来满足客户的需要,客户会经常要求他们给出细致的技术方案,并对产品和服务参数给出准确的说明和解释,因此成功吸引客户的关键很大程度上在于他们对于信息的掌握程度(Gonzalez等,2014)。其次,销售人员的专业性还会提高客户对于产品或服务的感知质量,从而提高客户的购买意愿(朱华伟等,2010)和销售绩效。最后,信息搜寻行为还将帮助销售人员了解公司的产品政策、促销方案和未来发展趋势,这些信息优势将帮助他们了解公司的优势,赢得更多的潜在客户(Shane,2000)。

综上,销售人员如果能主动去搜寻信息,可以获得关于产品的知识、丰富对于公司产品和行业的洞察以及了解本企业为客户提供的服务细节。已有研究表明主动搜索行为能够有效预测工作绩效(Hunter和Hunter,1984)。基于以上分析,我们提出以下假设。

H1a:销售人员的内部信息搜寻行为与其销售绩效正相关。

根据自我领导的文献,自我领导还包括应用自我控制原则来协调人际互动(Stewart等,2011),同时也能获得更好的人际关系(Tangney等,2004)。数字化时代企业一般通过内部通信系统为员工提供便捷的联络机会,便于员工与组织内其他部门的同事克服空间和时间的限制进行交流并获得支持(Wu,2013)。首先,内部社交行为可以通过帮助销售人员与同事建立更多联系从而具有更多的信息优势,如市场变化、技术趋势、政府政策、供应商关系等多个方面。这些信息的优势可以帮助销售人员形成客户满意的方案,从而直接提升销售绩效。其次,内部社交行为所带来的公司内部人脉资源能够帮助其快速解决问题(Nonaka,1994),回应客户要求,更好地满足客户期望、赢得客户信任(Shane,2000),进而带来更高的销售绩效(Vargo和Lusch,2004;Verbeke等,2011),特别是公司客户往往需要销售人员提供类似整体解决方案、技术指标调整、面向客户的研发以及交付过程中的各种服务,都需要公司内广泛的支持来完成,所以内部社交有利于协调公司内部资源促进销售过程的完成。再次,对于销售人员个人,内部社交行为还能够为销售人员提供心理支持。内部融洽的社交关系能够为销售人员提供更好的心理状态来应对工作中的困难和挫折。现有的实证研究已经证明那些拥有更多内部社会资源的员工,更能获得最新的信息、隐性的知识、高价值的资源、即时的反馈、多样化的思维以及更多的支持与帮助(Burt,1997;Nonaka,1994;Rooks等,2016;Seibert等,2001)。因此,这些销售人员也会做出更科学的决策,形成更创新的方案,更加高效地解决销售过程中遇到的问题(Burt,2007),进而拥有更高的销售绩效。

H1b:销售人员的内部社交行为与其销售绩效正相关。

## (三) 员工销售绩效对其离职的影响

从岗位嵌入性的三个角度来分析,我们推测面向企业端(B2B)的销售人员的绩效与离职

负相关。从匹配角度,今天竞争激烈的各公司通常会采用与绩效挂钩的奖励体系,绩效好的销售人员将会获得更多的荣誉奖励、更好的薪酬待遇、更快的晋升机会、更大的工作责任以及来自上级领导更多的关心与关注;这些也可以帮助抵消追求业绩过程中自我控制所产生的自我消耗(Muraven和Slessareva,2003),而形成对于工作的满意。从联结角度,高绩效的员工在工作过程中会与合作密切的同事建立起工作上的依赖性关系,因此他们更容易被牵绊而不离职。从吸引力角度,重新适应新的岗位需要牺牲身边现有的资源和已经建立的同事关系而带来额外的成本。这些方面体现了销售岗位与绩效优秀销售人员的匹配以及离开岗位带来的牺牲。优秀的绩效还会给员工带来更强的价值实现(Friedlander,1964),由此降低离职。因此,绩效优秀的员工离职可能性更低(Mitchell等,2001)。因此,我们提出以下假设。

H2:销售人员的销售绩效与其离职负相关。

基于对以上假设1和假设2的分析,我们认为由数字化平台所赋能的两种自我领导行为(内部信息搜寻和内部社交)与员工离职之间存在间接关系,在其中销售人员的销售绩效起到了中介作用(Edwards和Lambert,2007)。其基本的逻辑是这两种行为会提高销售人员的销售绩效,从而抑制了员工的离职。我们提出下述假设。

H3:销售绩效在销售人员的内部信息搜寻行为(H3a)/内部社交行为(H3b)与其离职之间起到中介作用。

#### 四、定量研究:假设检验

##### (一) 样本和情境

我们在同一家软件公司获取了移动工作平台上的记录。该公司销售人员会利用移动工作平台来获取公司的信息和与其他同事联系,并通过销售信息模板来记录和向总部汇报销售的不同阶段(如:获客信息、客户立项、产品实施等)。该公司提供了包含340名在一线不承担管理职责的销售人员名单,他们分布在37个城市。我们选取了代表数字化时代的2016年到2017年的数据,包含了这些销售人员在2年内相关工作行为的详细记录。同时,我们在第2年年末,从该公司人力资源部门获得了这些销售人员的人口统计学信息。

##### (二) 测量指标

1. 内部信息搜寻:该公司在移动工作平台上发布公告来共享信息,平台会记录员工阅读信息与否。这些公告介绍公司规章、管理制度、工作流程规范、新产品功能、公司发展规划等。阅读这些公告代表了员工在公司内部主动搜寻信息的行为,我们以销售人员在这2年内每月阅读公告的篇数来代表该员工在企业内部的信息搜寻行为(Nifadkar等,2019)。

2. 内部社交:该公司使用的移动工作平台允许全体员工之间任意组合进行某个事项的讨论。我们以移动工作平台记录下来的、每月发起这样讨论的总次数来代理销售人员的内部主动社交行为,因为发起这样的讨论代表了员工主动在公司内部寻求帮助和协调资源的努力(Scott,2000)。

3. 销售人员工作绩效:该公司在每年年底核算每位销售人员的销售绩效。因为本文所涉及的员工中有相当比例(23%)的离职,所以我们对离职与否的不同情况,选取最具代表性、且符合模型逻辑的时点的销售绩效。若员工离职了,我们采用该员工离职那年的绩效;若员工未离职,我们采用的是2017年的绩效。

4. 员工离职:公司的人力资源部门提供了员工在我们考察的2年期内的员工自愿离职的时间点。凡是在2年内离职了的员工,我们记录其离职为“1”,否则为“0”,并记录了他的离职时间

点,用于生存分析。

5. 控制变量:我们控制了销售人员的性别(0=男,1=女)、年龄、在公司的工作年限(工龄)和工作城市(1=一线城市,即北京、上海、广州、深圳、天津,0=非一线城市)这些人口统计学变量,因为它们可能会影响到销售人员的绩效或离职(Verbeke等,2011;Vinchur等,1998)。此外,我们控制了销售人员与外部客户的月平均交往次数,因为与外部客户的交往是绩效的决定性因素(如Ahearne等,2008),这一数据来自该企业的移动工作平台上销售人员与客户会面的记录。

### (三)统计分析结果

表2报告了各变量的描述性统计及变量间的相关系数。

表2 各变量的平均值、标准差和相关系数

变 量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	0.20	0.40								
2.年龄(年)	31.37	4.56	0.01							
3.工龄(天)	1133.23	840.13	-0.07	0.38***						
4.工作城市	0.34	0.48	-0.03	0.01	-0.02					
5.与客户交往	20.18	10.51	-0.03	0.00	0.21***	-0.25***				
6.内部信息搜寻	3.93	2.10	0.05	0.14**	0.15**	0.15**	0.11*			
7.内部社交	5.72	3.46	-0.05	0.12*	0.29***	0.04	0.45***	0.32***		
8.销售绩效	111.68	114.12	0.01	0.13*	0.28***	0.13*	0.36***	0.25***	0.41***	
9.离职	0.23	0.42	0.02	0.07	-0.24***	0.05	-0.31***	0.07	-0.15**	-0.23***

注:N=340,其中,性别:1=女,0=男;工作城市:1=一线,0=非一线;离职:1=是,0=否;\*为 $p<0.05$ ,\*\*为 $p<0.01$ ,\*\*\*为 $p<0.001$ 。

假设H1a-H1b认为销售人员的自我领导行为(内部信息搜寻和内部社交)与其销售绩效正相关。如表3中的模型1和模型2所示,内部信息搜寻行为与销售绩效确实呈显著正相关( $\beta=8.96$ ,  $SE=3.00$ ,  $p=0.003$ );内部社交行为与销售绩效也是呈现正相关的关系( $\beta=7.96$ ,  $SE=1.99$ ,  $p<0.001$ )。两个行为同时放入模型时(模型3),每个行为和销售绩效也还是呈现正相关关系。因此,假设H1a和H1b均得到支持。

表3 销售人员的自我领导行为对销售绩效的回归分析结果

变量	模型1	模型2	模型3
截距	-101.93*(46.40)	-89.77*(44.69)	-101.10*(44.87)
控制变量			
性别	7.13(12.43)	11.67(12.34)	9.15(12.26)
年龄(年)	1.42(1.58)	1.49(1.49)	1.30(1.51)
工龄(天)	0.02*(0.01)	0.02*(0.01)	0.01(0.01)
工作城市	45.68*** (12.14)	44.15*** (12.04)	40.03** (12.03)
绩效年份	31.13* (12.72)	26.99* (12.21)	30.96* (12.42)
与客户交往	3.51*** (0.51)	2.62*** (0.57)	2.57*** (0.57)
主变量			
内部信息搜寻	8.96** (3.00)		6.33* (2.90)
内部社交		7.96*** (1.99)	6.83** (2.00)
R <sup>2</sup>	25.28%	27.05%	28.20%

注:N=340,括号内是回归系数的bootstrap(抽样次数=5000)标准误(SE);其中,性别:1=女,0=男;工作城市:1=一线,0=非一线;\*为 $p<0.05$ ,\*\*为 $p<0.01$ ,\*\*\*为 $p<0.001$ 。

假设H2预测销售人员的销售绩效与其离职负相关。我们使用带有时间相关重复取值的自变量的生存分析模型(SAS, PROC PHREG),其中员工在2年期内的离职时间以及是否截尾为因变量输入,销售人员的自我领导行为的月度数据为自变量。如表4所示,在生存数据分析中,模型5显示员工的销售绩效与离职呈负相关( $\beta=-0.004, SE=0.002, p=0.03$ ),即结果支持了H2。

表4 销售人员的自我领导行为和绩效对离职的生存数据分析结果

变量	模型4	模型5
<b>控制变量</b>		
性别	-0.04(0.28)	0.03(0.28)
年龄	0.07**(0.03)	0.07**(0.03)
任期	-0.001*** (0.0002)	-0.001*** (0.0002)
工作城市	0.04*(0.24)	0.14(0.24)
与客户交往	-0.02*(0.01)	-0.01(0.01)
<b>主变量</b>		
内部信息搜寻		-0.03(0.07)
内部社交		0.01(0.02)
销售绩效		-0.004*(0.002)
-2 Log(Likelihood)	804.49	797.74

注:  $N=340$ , 括号内是回归系数的标准误( $SE$ ); 其中, 性别: 1=女, 0=男; 工作城市: 1=一线, 0=非一线; \*为 $p<0.05$ , \*\*为 $p<0.01$ , \*\*\*为 $p<0.001$ 。

假设H3预测了销售绩效在销售人员的自我领导行为与员工离职之间的中介作用。由于间接效应很少满足正态分布假设,我们采用蒙特卡洛模拟来生成间接效应的95%置信区间(MacKinnon等, 2007)。蒙特卡洛模拟(次数=10000)结果证实了销售绩效对于内部信息搜寻(间接效应估计=-0.03; 95%CI: [-0.074, -0.003])以及内部社交(间接效应估计=-0.03; 95%CI: [-0.061, -0.003])的中介效应。95%CI均不包含0,说明中介效应的存在,即假设H3得到支持。

#### (四)进一步分析

我们进一步探究,什么样的销售人员更容易产生自我领导行为,因此我们分析了员工的个人特征(性别、年龄、任期、工作城市)与两种自我领导行为的关系。回归结果如下:

从表5中,我们发现工龄对于两种自我领导行为具有显著的正相关关系( $\beta=0.0003, SE=0.0001, p=0.035; \beta=0.001, SE=0.0003, p<.001$ ),结果表明工龄长的销售人员的两种自我领导行为更多,同时在一定程度上也表明自我领导是可以开发的。同时,一线城市的销售人员有更多的信息搜寻行为( $\beta=0.70, SE=0.26, p=0.007$ )。或许对于一线城市的销售人员,他们更加的专业或者销售竞争更加的激烈,导致了他们更加需要通过内部信息搜寻来获取更多的公司产品 and 销售政策等信息。

表5 销售人员的个人特征对自我领导行为的回归分析结果

变量	内部信息搜寻	内部社交
截距	2.00**(0.76)	4.70*** (1.15)
性别	0.35(0.30)	-0.23(0.44)
年龄(年)	0.04(0.03)	0.01(0.04)
工龄(天)	0.0003*(0.0001)	0.001*** (0.0003)
工作城市	0.70**(0.26)	0.36(0.38)
$R^2$	5.83%	8.88%

注:  $N=340$ , 括号内是回归系数的bootstrap(抽样次数=5000)标准误( $SE$ ); 其中, 性别: 1=女, 0=男; 工作城市: 1=一线, 0=非一线; \*为 $p<0.05$ , \*\*为 $p<0.01$ , \*\*\*为 $p<0.001$ 。

## 五、结论与启示

### (一) 研究结论

本研究采用定性与定量相结合的方法,基于访谈和企业移动工作平台中所记录的销售人员行为数据,以员工实际的销售绩效为中介变量,探讨了员工自我领导行为与其是否离职之间的关系。研究发现:销售人员的自我领导行为包括了内部信息搜寻和企业内部社交行为;销售人员的这两种自我领导行为能够提高销售人员的绩效;销售绩效高的员工离职可能性更低;销售绩效中介了自我领导行为与销售行为间的负向关系。这些研究成果为从员工自我领导视角提高销售绩效、降低员工离职提供了理论和实践中的有益启示。

### (二) 理论意义

本研究对于拓展销售人员的销售绩效与离职的影响因素研究、探索数字化时代自我领导对组织与个人的影响等具有重要的理论意义。

第一,本文挖掘了数字化时代发展自我领导在中国的本质。中国传统主张下级服从上级,却不一定鼓励个人表现出高水平的主动性(路文彬,2013)。但是在技术和经济日新月异的数字化时代,灵活多样的工作模式赋予了员工更高的自主权,领导没有办法时时监督员工,员工有更多的机会来实施自我领导,使得员工的自我领导力愈加重要。相比于国外研究,国内对自我领导的研究相对匮乏。同时,以往的国外研究多用“我朝着设定的具体目标而努力”等条目(Houghton等,2004)来泛泛地测量自我领导力。Neubert和Cindy(2006)指出这样的自我领导量表在中国文化背景下并不可行。本文深入理解了中国情境下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具体的行为表现。

第二,本文拓展了数字化时代对员工离职的研究。数字化时代出现了零工经济、员工共享等新的、灵活的用工形式,不少员工在无监督的情况下办公,缺乏了组织的约束和现场的管理。这种情况下如何理解、预测、避免员工的离职及其给企业带来的冲击尤其重要。本文以自我领导行为作为离职的解释变量,构建了一个以绩效为中介的离职模型,首次从自我领导力的角度解释了个人层面离职的成因,拓展了对员工离职的理解。在工作中,当员工能利用自我控制进行自我领导时,收获和工作匹配的人力资本和社会资本,他们更容易达成业绩目标和形成岗位嵌入。同时,像面向企业端的销售一样,组织如能为他们的表现支付可观的报酬、荣誉、晋升机会、支持和关怀等,能够使员工克服自我控制所产生的自我能量的耗竭,形成正向循环,使他们不容易离开所处的环境。

第三,本文为数字化时代的员工管理特别是销售人员的管理提供了启示。已有研究多从销售人员的个性、能力、团队和客户关系等角度思考销售人员管理(Walker等,1977;Verbeke等,2011;Chawla等,2020)。然而这样的角度难以为管理者提供可操作的建议。对于销售领域,虽然少有的Panagopoulos和Ogilvie(2015)以及Singh等(2017)研究了自我领导对于销售人员业绩的影响,但是他们专注于自我领导的思维方面(Thought Self-leadership),而关于成功的销售人员的自我领导行为的研究还处于匮乏阶段。如果这些行为被识别出来,将为培育销售人员提供有价值的培训方向。本文发现销售人员的内部信息搜寻和内部社交这两种行为,可以更好地服务客户、提高销售绩效,也有利于降低员工的离职。本研究在一定程度上开启了数字化时代管理研究的新范式。员工的自我领导等方面的具体工作行为,既因为数字化的赋能而更普遍、更便捷,也因为数字化的客观信息记录而提供研究数据。数字化平台不仅可以用于自我领导、绩效、离职等方面的研究,也可能为其他管理领域的研究提供新的思路,特别是与组织行为、人力资

源相关方面。本研究开创性地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,使管理学研究不再囿于传统的问卷调查方法,使定量研究的结果更加真实可信。

### (三)实践启示

本文取材并深挖企业实际的工作现象与结果,因此研究结果对数字化时代的员工管理具有多方面的启示。

第一,数字化时代企业应尽力选用自我领导高的员工,以及鼓励和促进员工自我领导的发展。本文发现销售人员自我领导行为可以显著提高员工绩效、并降低员工的离职。考虑到培养和替换员工的高成本,在招收新员工时,组织不仅需要评估他们的智商、学历、专业性等因素,还需要考察他们的自我领导能力。虽然本文数据来自销售人员的工作行为和结果,但是理论分析表明这样的关系对其他类型员工也适用。员工自己也要认识到做好工作需要一套自我领导策略。企业也应当通过培训、宣讲等方式促进员工自我领导的发展,并落实在实际行动中,提升所有员工的自我领导水平(Manz, 1986; Manz和Neck, 2004)。企业可以引导和鼓励员工有意识有选择地使用信息技术,如进行有益的信息搜寻活动,利用企业内部的信息资源,增强对于产品、市场、行业的了解;要通过内部社交活动促进组织内隐性知识的传播,获取群体内成员的支持,并帮助销售人员在面对客户时更加具有技巧和自信。

第二,数字化时代的员工管理仍然可以以工作绩效为核心。本文发现即使在灵活用工、离职比较容易的情况下,工作绩效高的员工更不可能离职。这一结果表明,绩效仍然是企业与员工关系的本质;高绩效给员工带来的物质和精神的回报是实实在在的。管理者或人力资源管理部门可以通过信息系统的使用情况密切关注员工行为状态,及时加以引导和纠偏。本研究明确了信息系统所记录的员工行为能够有效预测员工绩效和离职的事实,因此,管理者可以通过关注员工行为状态及时预警,例如,在员工的信息搜寻行为出现明显下滑时,管理者需要关注员工可能出现的业绩下降和离职倾向,提前对员工离职做准备;当企业内部出现大多数员工的自我领导行为同时下滑时,管理者应当警觉可能是企业的某个决策导致了员工整体的主动性下降,应及时做出反应以防出现企业整体业绩下滑或大规模离职的出现。

第三,数字化时代企业要充分利用信息技术为员工赋能、为管理者赋能。一方面,要从员工切实需求出发建设企业信息管理系统。企业应该更好地利用数字化时代新技术工具、技术平台、技术系统,便于员工实践诸如信息搜集、内部社交等方面的自我领导行为(Larson和DeChurch, 2020)。富有自我领导力的员工会主动利用在线系统平台去开展信息搜索行为并积累内部的社会资本,因此,管理者应当通过多媒体、知识图谱、游戏化设计等多样化、个性化方式推动企业知识管理系统的建设,帮助员工快速找到所需信息。平时也可以多鼓励员工开展学习活动并且多和其他部门同事交流互动。我们的数据进一步分析显示工龄短的销售人员的两种自我领导行为的平均月度数量比工龄长的要少,而一线城市的销售人员会有更多的信息搜寻行为。因此企业要辅助新来的销售人员或工龄短的人员更快地适应数字化工作平台。同时,对于非一线城市的销售人员,要培训他们养成自主的信息搜寻习惯。

### (四)不足与未来研究方向

本研究具有一定的创新性,但也存在一定的研究局限。

首先,本研究只关注了数字化时代销售人员的自我领导行为,后续研究还应去更多地涵盖自我领导在心理和认知方面的体现。员工行为是自我领导的行为战略和认知战略的最终体现,但在行为体现的背后,自我领导还包含了从工作过程中追求成就、遇到挫折时的自我奖惩、积极的自我对话、建设性的思维模式等认知上的自我领导的策略内容(Prussia等, 1998; Manz和Sims, 2001; Manz和Neck, 2004)。本研究聚焦于客观行为,是因为我们取材于公司工作平台上

的行为记录,所涵盖的信息搜寻和内部社交行为是自我领导的一个行为子集而非全部。相比之下,自我领导力在员工内在心理上的体现更难以捕捉,后续研究可以持续创新研究方法,关注自我领导的行为在心理和认知上更多的体现,考察自我领导更完整的内容。

其次,本文表明在自我领导行为与员工离职的关系上,存在销售绩效的中介效应,但或许还有另外路径尚需挖掘。努力去搜索信息和内部社交的员工,是否更容易获得外部的机会、从而离职可能性更高呢?那样的话,外部工作机会就可能是自我领导行为与员工离职之间的另外一条作用路径,需要在未来研究中去探索。另外,自我领导行为也有可能是通过提高自我效能感、职业认同感、自我耗竭等心理途径来影响离职行为,这也有待通过收集量表数据去探究。

再次,本研究利用企业移动工作平台所记录的客观数据进行实证研究,这种数据收集方法所能覆盖的变量仍然有限。移动工作平台尚无法捕捉员工通过其他方法(如短信、微信等工具)与组织内部人员社交的记录,导致行为指标测量不全面。未来随着信息技术的发展和企业信息系统的建设,企业移动工作平台中的数据会更丰富、与外部数据更好地融合,我们可以获得时间跨度更长、指标更全面的数据,如果能进一步和量表测量的数据相结合,届时此种数据采集方法将在探究员工客观行为和心理机制中发挥更大的作用。

最后,本研究仅关注于面向企业端(B2B)的营销,且只调查了IT行业的样本,因此目前的研究成果适用于长销售周期、高知识强度、企业对企业的销售情境。但本研究构建的自我领导行为与离职的关系模型或许也可以适用于其他工作情境。后续研究可以关注于其他销售情境和其他行业,尤其是面向终端消费者(B2C)和快消品的销售情境。那样的话,学界可以更深刻地了解员工的信息搜索、内部社交行为是否在其他销售的环境下仍然对销售绩效和员工离职有影响,从而明确模型的边界和适用范围。

### 主要参考文献

- [1]梁小威,廖建桥,曾庆海. 基于工作嵌入核心员工组织绩效——自愿离职研究模型的拓展与检验[J]. 管理世界,2005,(7): 106-115.
- [2]朱华伟,黄敏学,符国群. 价格促销为何只能带来人气而没有买气[J]. 经济管理,2010,32(1): 86-91.
- [3]Ahearne M, Jones E, Rapp A, et al. High touch through high tech: The impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms[J]. *Management Science*, 2008, 54(4): 671-685.
- [4]Alquist J, Baumeister R F. Self-control: Limited resources and extensive benefits[J]. *WIREs Cognitive Science*, 2012, 3(3): 419-423.
- [5]Baumeister R F, Vohs K D, Tice D M. The strength model of self-control[J]. *Current Directions in Psychological Science*, 2007, 16(6): 351-355.
- [6]Berg B L. Qualitative research methods for the social sciences[M]. 7th ed. Boston: Allyn & Bacon, 2008.
- [7]Burt R S. The contingent value of social capital[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(2): 339-365.
- [8]Burt R S. Secondhand brokerage: Evidence on the importance of local structure for managers, bankers, and analysts[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 119-148.
- [9]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.
- [10]Colquitt J A, Long D M, Rodell J B, et al. Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(2): 278-297.
- [11]Friedlander F. Job characteristics as satisfiers and dissatisfiers[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1964, 48(6): 388-392.
- [12]Gonzalez G R, Claro D P, Palmatier R W. Synergistic effects of relationship managers' social networks on sales performance[J]. *Journal of Marketing*, 2014, 78(1): 76-94.

- [13]Haas M R, Criscuolo P, George G. Which problems to solve? Online knowledge sharing and attention allocation in organizations[J]. *Academy of Management Journal*,2015, 58(3): 680-711.
- [14]Hollensbe E C, Khazanchi S, Masterson S S. How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions[J]. *Academy of Management Journal*,2008, 51(6): 1099-1116.
- [15]Houghton J D, Bonham T W, Neck C P, et al. The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures[J]. *Journal of Managerial Psychology*,2004, 19(4): 427-441.
- [16]Hunter J E, Hunter R F. Validity and utility of alternative predictors of job performance[J]. *Psychological Bulletin*,1984, 96(1): 72-98.
- [17]Larson L, DeChurch L A. Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams[J]. *The Leadership Quarterly*,2020, 31(1): 101377.
- [18]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.
- [19]Manz C C, Neck C P. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence[M]. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.
- [20]Manz C C, Sims H P. The new superleadership: Leading others to lead themselves[M]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001.
- [21]Miles M B, Huberman A M. Qualitative data analysis: An expanded sourcebook[M]. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.
- [22]Mitchell T R, Holtom B C, Lee T W, et al. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover[J]. *Academy of Management Journal*,2001, 44(6): 1102-1121.
- [23]Muraven M, Slessareva E. Mechanisms of self-control failure: Motivation and limited resources[J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*,2003, 29(7): 894-906.
- [24]Neck C P, Manz C C. Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect[J]. *Journal of Organizational Behavior*,1996, 17(5): 445-467.
- [25]Nifadkar S S, Wu W, Gu Q. Supervisors' work-related and nonwork information sharing: Integrating research on information sharing, information seeking, and trust using self-disclosure theory[J]. *Personnel Psychology*,2019, 72(2): 241-269.
- [26]Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation[J]. *Organization Science*,1994, 5(1): 14-37.
- [27]Panagopoulos N G, Ogilvie J. Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance[J]. *Industrial Marketing Management*,2015, 47: 190-203.
- [28]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(5): 523-538.
- [29]Rooks G, Sserwanga A, Frese M. Unpacking the personal initiative-performance relationship: A multi-group analysis of innovation by Ugandan rural and urban entrepreneurs[J]. *Applied Psychology*,2016, 65(1): 99-131.
- [30]Seers A, Petty M M, Cashman J F. Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment[J]. *Group & Organization Management*,1995, 20(1): 18-38.
- [31]Seibert S E, Kraimer M L, Liden R C. A social capital theory of career success[J]. *Academy of Management Journal*,2001, 44(2): 219-237.
- [32]Shane S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities[J]. *Organization Science*,2000, 11(4): 448-469.
- [33]Singh R, Kumar N, Puri S. Thought self-leadership strategies and sales performance: Integrating selling skills and adaptive selling behavior as missing links[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*,2017, 32(5): 652-663.
- [34]Stewart G L, Courtright S H, Manz C C. Self-leadership: A multilevel review[J]. *Journal of Management*,2011, 37(1): 185-222.
- [35]Tangney J P, Baumeister R F, Boone A L. High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success[J]. *Journal of Personality*,2004, 72(2): 271-324.
- [36]Ton Z, Huckman R S. Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance[J].

*Organization Science*, 2008, 19(1): 56-68.

- [37] Verbeke W, Dietz B, Verwaal E. Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(3): 407-428.
- [38] Vinchur A J, Schippmann J S, Switzer III F S, et al. A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(4): 586-597.
- [39] Wang B, Liu Y K, Parker S K. How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective[J]. *Academy of Management Annals*, 2020, 14(2): 695-725.

## Impact of Sales Employees' Self-leadership Behaviors on Turnover in the Digital Era

Xu Minya, Ma Li, Wang Weijiu

(*Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China*)

**Summary:** In the digital era, the application of new technology tools has reshaped the original work pattern, changed the way employees accomplish tasks and interpersonal communication, and provided sales employees with more autonomy. As a result, self-leadership has become increasingly important.

To investigate the impact of self-leadership on employee turnover in the digital era and its mechanism, this paper uses both qualitative and quantitative methods based on the sample of sales employees. First, using structured interviews, we discover that sales employees' self-leadership behaviors are empowered by digital platform and manifested in active information seeking and internal social network building. Second, based on the self-control theory and the job embeddedness theory, we propose a theoretical model with the sales performance as a mediator. Using the behavior records of sales employees from a digital platform, we employ the survival model and Monte Carlo methods to analyze the data and find that sales performance plays a mediating role in the relationship between self-leadership and turnover. That is, the more self-leadership behaviors of sales employees on the digital platforms, the higher their sales performance; and the higher their performance, the less likely they turnover.

The theoretical contributions of this paper are as follows: Firstly, this paper provides an in-depth understanding of the specific behaviors of successful self-lead sales employees in the digital era, and contributes to the scarce results on self-leadership in the Chinese context. Secondly, this paper enriches the research on the impact of self-leadership on employee turnover in the digital era. It expands the understanding of employee turnover by explaining the causes of turnover at the individual level from the perspective of self-leadership. Finally, this paper pioneers the use of objective employee behavior records from a mobile work platform as the data source for the empirical study, which is a very useful exploration. The findings also provide practical insights for sales performance and turnover management from the self-leadership perspective in the digital era.

**Key words:** self-leadership; turnover; sales performance; salesperson

(责任编辑: 宋澄宇)