

Title: 《中国企业 CEO 的领导行为及对企业经营业绩的影响》

Author: 王辉, 忻蓉, 徐淑英

Source: 《管理世界》, 2006 年第 4 期, pp.87-97

Abstract:

### 一、理论综述

我们认为, 中国企业的 CEO 在转型式经济环境下为使企业获得良好的业绩, 需要表现出一些特定的行为。这些行为一方面与其特定的职位密切相关, 如分析环境、设定愿景、监控企业运营等等。另一方面, 这些行为则与 CEO 的个性特点和其所在的文化环境密切相关, 如是否愿意承担风险, 能否在员工面前表现出坚定的信念, 行事是否果断等魅力型领导行为, 以及是否具有良好的沟通技巧, 善于维系和谐的人际关系等适合中国«关系导向社会» ( Yang, Yu and Yeh, 1989 ) 的领导行为。在企业高层管理人员被赋予越来越多自主权的今天, 这些领导行为非常重要。它们不但会对员工的行为产生影响, 而且能引发员工对企业的积极态度, 从而产生促进企业业绩的完成。另一方面, CEO 的这些领导行为, 尤其是高水平的魅力行为, 不但能规范和影响员工的行为, 还会对他们的态度产生影响。

因此, 我们假设, 中国企业的 CEO 在经营管理过程中会表现出特定的领导行为, 这些领导行为会导致员工对企业的积极态度, 这些积极的态度又导致了企业高水平的业绩。

### 二、实证

本研究由 3 个实证研究组成。包括两个阶段: 第一阶段是确认 ( identify ) 中国企业 CEO 的领导行为并建构量表对这些行为进行测量。我们首先采用关键事件 ( critical incidents ) 归纳的方法来确认中国企业 CEO 的领导行为所包含的内容, 在对这些领导行为进行分类的基础上我们开发出一套量表来测量 CEO 的领导行为。在第二阶段, 我们用结构方程建模的分析方法来检验我们的假设。

### 三、结论

结构方程建模分析的结果表明, 任务导向的 CEO 领导行为直接与企业业绩相关; 关系导向的 CEO 领导行为与员工态度相关。同时, 员工对企业的态度在关系导向的 CEO 领导行为与企业业绩之间起中介作用, 表明 CEO 可以通过引导员工的积极态度来达到高水平的企业业绩。

研究对企业的实践意义在于：企业的高管人员不但要全面了解企业未来的发展方向，并制定战略规划，同时还要经常展示出不断的创新行为，表现在技术、产品、服务上。既要规范管理，不断提升执行力，同时也要与下属和谐相处，关心他们的工作，甚至个人生活。这些行为表明，市场经济环境不但赋予了企业领导更大的自主权，同时更为重要的是，他们也承担了更大的职责与义务。为了经营，管理好企业，他们必须具备多种多样的行为表现，既要有人际导向的行为表现，维系和谐的人际环境，也要展示规范管理，严格监控的现代企业制度行为，确保企业任务的完成。因此，中国企业的 CEO 呈现出多元导向并存的领导行为模式。

本研究通过探讨 CEO 领导行为对企业业绩产生影响的作用机制，扩展了上层梯队理论。CEO 的行为不仅影响企业战略选择和企业的财务业绩，还影响员工的态度反应；同时，员工对企业的积极态度进而影响企业的业绩。《协调沟通》和《关爱下属》的 CEO 会在追随者中产生较高水平的组织承诺、感知的组织支持和公平感，并通过这些积极的态度来增强企业业绩。

王辉，忻蓉，徐淑英



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/deed.fr>