

CEO，你的领导行为主导了多少业绩？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/232/2021\\_2022\\_CEO\\_EF\\_BC\\_8C\\_E4\\_BD\\_A0\\_E7\\_c71\\_232303.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022_CEO_EF_BC_8C_E4_BD_A0_E7_c71_232303.htm) 在众多影响企业经营业绩的因素中，一个非常重要的变量是CEO在企业经营管理过程中所表现出来的领导行为。比如，谈到美国通用电器（GE）的成功，人们通常会归结于杰克韦尔奇的出色领导；中国海尔集团的神话，也通常会被归功于张瑞敏的务实管理。那么，中国企业的CEO们经常表现出怎样的领导行为？这些领导行为又会对企业的经营业绩产生怎样的影响呢？北京大学光华管理学院教授王辉、中欧国际商学院管理学教授忻蓉和美国亚利桑那州立大学凯瑞商学院管理学教授徐淑英系统调查了中国企业CEO的领导行为表现，并研究了这些行为对企业业绩和员工态度的影响。CEO的领导类型 三位学者通过问卷调查的形式采访了来自不同企业的65位中高层经理，这些企业涉及高科技、服务和制造等多个行业。问卷是一个开放式问题你们公司的CEO表现出何种领导特征？每个回答者必须列出至少5个答案。65名回答者一共产生了312条陈述，三位学者把这些陈述归成9个类别，归纳为中国CEO们最常表现出的九类领导行为，它们是：合理设定企业远景；合理监控企业运营；善于激励下属；善于处理各种人际关系（包括与政府部门的关系）；创新和冒险；表现爱心；有权威；魅力领导和道德领导。为使调查结果更加精确可信，研究者选出第一次被调查者最经常提到的45条陈述组成了第二套调查问卷，并邀请了542名在职MBA学生参加了第二个调查，这些在职学生被要求判断每个条目是否符合其所在企业CEO的领导

行为。根据第二次调查的结果，三位学者对九个类别进行了重新整理和合并，最后归纳出了中国企业CEO最常见的六种领导行为：设定远景，监控运营，开拓创新，协调沟通，关爱下属和展示权威。由于前三种领导行为都与CEO制定战略决策、发展组织结构、监控和协调生产等经营管理的角色密切相关，都是以经营管理的任务业绩为导向，因此被三位教授归结为“任务导向型”的领导行为。而后三种则关注的是CEO如何在企业中维持和谐的人际关系，以此激励员工为实现企业的目标而努力工作，因此被三位学者归纳为“关系导向型”的领导行为。CEO的领导行为与业绩的关系 将企业的高层经理所叙述的CEO的领导行为归入六个类别之后，三位学者采用结构方程建模的方法来衡量CEO的领导行为、企业业绩和员工态度三者之间的相关性。他们的研究结果显示：如果一个企业的CEO能为企业设定一个引人入胜的前景，合理监控企业运营，在管理理念上不断开拓创新，表现出这三种“任务导向型”的领导行为，就会直接对企业的业绩产生很大的正面影响。但是，“协调沟通、关爱下属和展示权威”这三种“关系导向型”的领导行为，对企业的业绩却没有显著的直接影响。研究同时表明，员工表现更为积极的企业，其业绩也更好。他们指出，虽然“关系导向”的领导行为对企业业绩没有直接的影响，却强烈地影响到员工对企业的态度，其中，“善于协调沟通”和“关爱下属”的CEO会使员工更明显地感知到企业对他们的承诺、支持，也会产生更强烈的公平感，这会提高他们的工作积极性和满意度。但是，经常对下属展示其领导权威的CEO，却只会挫伤员工工作的积极性，使他们不再忠实于自己的企业。因此，“关系

导向型”的领导行为会通过影响员工对企业的态度，间接影响一个企业的业绩。对于中国CEO们“关系导向型”的领导行为，三位学者认为，“沟通协调”和“关爱下属”行为印证了中国特定的文化环境下人际关系和谐的重要性，表明了以人为本，注重人力资源的管理理念在中国深入人心。但是，根据他们的研究结果，“展示权威”的行为却对企业的经营并无益处，既然如此，为何还会有诸多中国企业的CEO们表现出这种行为？三位学者对此解释说：这可能反映了中国社会特定的文化现象，即家族制企业遗留下来的“家长式管理”的作风，这种作风主要表现为对下属“恩威并施”，也即在给予恩惠的同时也要适当地表现权威。“中国的许多CEO们可能都认为这样做有益于他们的经营管理，但我们的研究显示，这样做只会适得其反，”三位学者如是说，“至于这种行为是否在西方企业中扮演类似的角色，将会是一个跨文化研究的主题。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)