

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告 領導型態、企業倫理及企業文化與企業績效關係之研究

計畫編號：NSC88-2416-H-035-002

研究期間：八十七年八月一日至八十八年七月三十一日

主持人：曾柔鶯博士

私立逢甲大學企業管理學研究所

壹、中文摘要

近年來，我國經濟發展已明顯由製造業轉向服務業，因此，對於服務業結構和特性之研究成為新興的主題。而經濟的日益繁榮，使得百貨業的發展更趨蓬勃，尤其在我國即將進入已開發國家之際，百貨業顯然深具潛力。於此同時，在全球國際化之聲浪中，台灣想發展成為亞太營運中心，國際觀光旅館業所提供之服務儼然扮演了其中橋樑的角色。是故本研究擬針對這兩種產業探討其經營績效的組成要素。

本計畫採用問卷調查方式，針對百貨業與國際觀光旅館業，分別選取二十家企業來進行資料的蒐集工作，並以各家企業主管和員工為訪談調查對象，進行領導型態、企業倫理及企業文化與企業經營績效之統計因果分析與比較。

關鍵字：百貨業、國際觀光旅館、領導型態、企業倫理、企業文化

Abstract

The major purpose of this study was to investigate the relationships among the leadership style, corporate ethics, corporate culture and corporate performance in service industry. To accomplish this purpose, questionnaire survey method was used. That is, we select 20 firms to be our data each in the field of department store industry and international hotel industry. In the end, we analyze the cause-and-effect relationship and compare the collected statistic data from perspectives of leadership style, corporate ethics, corporate culture and corporate performance. Furthermore, this information

would help managers make better decisions.

Key words : Department Store Industry, International Hotel Industry, Leadership Style, Corporate Ethics, Corporate Culture.

貳、計劃緣由與目的

本計劃之動機有六：

- 一、經濟發展之重心已由傳統的製造業轉移到服務業
- 二、大環境改變，民主意識抬頭，在在衝擊企業的領導風格
- 三、民眾對企業倫理的期望逐漸增加
- 四、對於企業文化與遠景的強調，愈來愈受矚目
- 五、經濟的日益繁榮，百貨業的發展亦趨蓬勃
- 六、國際連鎖旅館相繼進入台灣市場，衝擊經營管理型態

因此，本研究試圖以國際觀光旅館與百貨業為研究對象，進行領導型態、企業文化及企業倫理與企業績效四者間影響關係之實證研究，藉由四者關係之驗證，期能對理論及實務有所貢獻。而根據前述的動機，本研究之主旨如下：

- 一、試圖瞭解領導型態、企業文化與企業倫理氣候之內涵與影響。
- 二、探討領導型態、企業文化及企業倫理氣候與企業績效四者間的影響關係。
- 三、探討不同的公司背景與企業文化間的關係
- 四、探討不同的個人背景對於領導型態與企業文化認知之影響。

參、結果與討論

一、領導型態與企業倫理氣候之關係

本研究中，領導型態問項係修改自曾柔鶯(1998)之領導者行為屬性量表，再根據回收資料進行因素分析後共得到四個因素，分別命名為鼓勵變通、環境了解、自我驅策及個人投入；企業倫理氣候則採用 Victor & Cullen(1988)之量表做為衡量工具，計得到五個因素，分別命名為法規導向、自主導向、關懷導向、公司利益導向與個人利益導向五種類型倫理氣候。

結果證實研究假設一成立，亦即不同的領導型態會導致不同類型企業倫理氣候之形成。此與多位學者的研究成果中認為管理者之領導行為會影響到企業內的倫理氣候不但可以相互呼應 (Carroll, 1989; Frederick, 1992; Wimbush & Shepard, 1994)，並且發現不同領導型態與企業倫理氣候類型之間具有影響關係。進一步言之，當領導者對組織內外環境了解程度愈高，公司愈重視相關法令及公司規範之遵循，而比較不會發展出個人利益優先之倫理氣候；領導者因應環境之變通能力愈高，公司愈容易呈現自主導向之倫理氣候；而當領導者愈具企圖心與決斷力時，重視公司利益之倫理氣候愈易於形成。由此可見，服務業經理人之不同領導風格可用來強化企業內的倫理氣候。

二、企業文化與企業倫理氣候之關係

企業文化部份係選擇 Harris(1984)之分類方式而區分成創新型、支持型與科層型三種類型文化。結果支持研究假設二，亦即不同的企業文化會直接影響到不同的企業倫理氣候。此結果與 Frederick(1992)認為必須依賴企業文化來塑造與強化企業之倫理氣候可謂一致。且由其結果亦顯示：科層型文化會直接影響到公司如何形成法規、關懷及公司利益導向之倫理氣候；而創新型文化則正向影響到自主導向及關懷導向倫理氣候之形成；此外，強調人際和諧與相互合作的支持型文化雖會正向影響

到法規導向倫理氣候，然影響並不十分顯著。

三、企業倫理氣候與企業績效之關係

企業績效採用之指標包括員工平均產值、營收成長率及稅前獲利率三項，實證結果發現：只有個人利益導向型倫理氣候與員工平均產值之間具有顯著負向關係，此與 Wimbush & Shepard(1994)之研究成果雖未完全吻合，然與徐木蘭和余坤東(1994)所論實具有異曲同工之妙，且證實了企業倫理氣候與企業績效間確有相關。換言之，當企業之倫理氣候愈趨於個人利益導向時則其經營績效會日益下降，亦即當所有成員都忙著追逐個人利益時，將造成同仁彼此間的利益衝突，長期而言，必將逐漸折損公司的經營績效。

四、領導型態、企業文化及企業倫理氣候與企業績效之間的關係

綜合四者間的相互關係，可以發現：當領導者愈了解組織的內外環境與情勢，公司愈不會發展出個人利益導向之倫理氣候，長遠觀之，不僅可以避免內部成員利害衝突之問題，且由於對外在環境之深入了解，隨著領導者之妥善因應當可改善企業績效。也就是說，企業若想提升本身之經營績效，在領導方面首重對於組織現況與內外環境之了解，同時儘量抑制個人利益導向倫理氣候之效應。而在企業文化方面，若能塑造出鼓勵創新的文化環境，將有利於自主導向與關懷導向倫理氣候；若著重於建立科層型的文化，將可強化公司內的法規、關懷及公司利益三種導向的倫理氣候。

雖然本研究中未能證實前四種倫理氣候會直接影響到企業之經營績效，然而誠如黃國隆(1991)所言，重視企業倫理之企業往往績效較佳，員工向心力也較強，長此以往，相信對於企業經營定有其正面之意涵，故任何企業皆不可輕忽之。

尤其隨著國內週休二日之實施，自由化、國際化之腳步加快，電子商務之蓬勃

前景，以及顧客需求之迅速變化，服務產業正面臨前所未有的挑戰，光具有優異的硬體設施已不敷競爭所需，必須輔以獨特的軟體優勢，例如：商譽、服務品質、人才..等等，而傑出的領導者與領導風格、獨特的企業文化以及重視所有利害關係人福祉之倫理做法無疑將成為企業的核心競爭利器，且奠下永續經營之基。

五、公司變項與企業文化之關係

在所有公司變項中惟有規模別對科層型文化具有顯著差異存在，其中，規模愈小（員工人數愈少）者其員工愈容易知覺到科層型文化的存在，亦即服務業裡，員工人數較少的公司在工作環境上愈重視制度化、標準化與明確的權責劃分，尤以員工數在 300 人以下者為最。

六、領導者績效與其行為屬性之研究

此部份係以領導者績效型態為主軸，以 Quinn(1980)提出之『有效領導者矩陣』為研究架構。Quinn 依領導者在技術性及人際關係上之表現，將領導者之績效區分為四種型態。其中，同時具有高度技術表現及人際關係表現者定義為『有效型』領導者，具有高度人際關係表現及低度技術性表現者定義為『成功型』領導者。根據 Quinn 的看法，一位『有效型』領導者必然也是位『成功型』領導者，而一位『成功型』領導者則不一定是位『有效型』領導者(Luthans,1988)。且延續曾柔鶯「我國國營企業與民營企業領導屬性之比較研究」(曾柔鶯, 1991)，以及「企業領導者行為屬性之比較研究」(曾柔鶯, 1992)兩項研究，由部屬根據主管在研究中假設之「成功」與「有效」兩種類型上表現予以評分之評量表，以測量出經理人在員工部屬的心目當中，是屬於哪一型態的經理人。倘若一位經理人被其員工部屬認為有極快速的昇遷或加薪，且極受上司肯定、重用，則將之歸類「成功型」經理人；然而，若是員工部屬認為他們的主管能對他們及其上司產生極大的影響力，且其領導的單位能有技術性的績效，則將之歸類為「有效型」經

理人。

在行為屬性之分類上，則區分為九個特質，依次為：1.『變通能力』：係指領導者的人際關係、豐富的人力資源及是否能在達到目的前有所變通，以適應環境。2.『環境了解』：係指主管對既存現況及組織的地位和內外環境之了解程度。3.『驅策力』：係指該領導者具備有自信、野心、決定力以及過人的精力，且工作努力。4.『個人投入』：係指領導者是否樂意去冒險以達到組織的目標。5.『分析能力』。6.『溝通能力』：係指領導者在聽、說及寫方面溝通能力的優劣。7.『稽核能力』：則用來測試主管透過正式會議及報告以了解部屬的工作狀況。8.『社交能力』：用來說明領導者在社交場合中與其他單位接觸的程度。9.『機遇主義』：這個屬性得分高者，表示他會投入於連他自己都認為不可能的任何機會上。

研究結果發現：

- (一) 服務業領導者在部屬心目中以有效型得分較高，且顯著優於成功型之得分 ($p < .05$)。
- (二) 在行為屬性分析方面，服務業領導者在部屬心目中認定環境了解得分最高，其次為驅策力及社交能力。
- (三) 在績效與行為屬性之相關研究方面，服務業領導者在部屬心目中認定不同類型之領導者應具備不同行為屬性，其中「成功型」領導者最須具備的特質是機遇主義屬性，「有效型」領導者最須具備的特質為變通能力屬性。
- (四) 根據領導者績效型態與其行為屬性之多元迴歸分析可知，「成功型」領導者，在九個行為屬性多重考量下，仍以機遇主義為最重要的特質，其次為驅策力及分析能力。至於「有效型」領導者，必備之行為屬性最重要者為變通能力，其次為社交能力、驅策力、溝通及分析能力，皆達顯著水準 ($p < .05$ ，參考表一)。

表一：領導者績效型態與其行為屬性之多元迴歸分析(標準 值)

各迴歸方程式之依變項(績效型態)			
	行為屬性	成功型	有效型
自變項	變通能力	-.4635	.5632***
	環境了解	-.1643	.0612
	驅策力	.3910*	.2428**
	個人投入	.1420	-.0379
	分析能力	.4998**	.2095*
	溝通能力	-.1234	.1808*
	稽核能力	.0059	-.0858
	社交能力	.0628	-.2312**
	機遇主義	.4389***	.0529
	R ²	.44***	.84***

* : p<.05, ** : p<0.01, *** : p<.001

由此可知，領導者行為屬性與其工作績效確有顯著相關。服務業領導者在部屬心目中認定不同類型之領導者應具備不同之行為屬性，且領導者之績效表現應以「有效型」居多，而對於重視時代潮流與環境變化且以滿足顧客需求為第一要務的服務業而言，有效型領導者將比成功型領導者更能滿足實質之需要。

至於遴選一位「有效型」領導者之準則，應以「變通能力」、「社交能力」及「驅策力」為主要依據，此研究結果與以往傳統產業及高科技產業之研究結論互有差異。過去本人以國營事業員工為研究對象，結果發現有效型領導者最應具備的行為屬性為變通能力，所謂變通能力係指領導者的人際關係、豐富的人力資源及是否能在達到目的前有所變通，以適應環境。在傳統產業中（特別是國營事業），領導者的人際關係與資源（即指變通能力）自然為成功的關鍵，而經常處於瞬息萬變環境之高科技產業，其溝通能力（即指與員工的互動能力）及個人投入（係指領導者是否樂意去冒險以達到組織的目標）更加重要，然與顧客高度接觸且近年來競爭日趨激烈的國際觀光旅館與百貨公司，則以變通能力及社交能力為首要考量，顯而易見地，在這兩種產業當中，領導者必須具備

良好的社交能力與豐富的人力資源，若能在達到目的之前懂得因應環境有所變通，無疑將可展現更佳之績效。

肆、研究建議

根據本研究的發現與結論，提出下列各項建議，以供服務產業及未來研究者做為參考。

一、給企業界之建議

- 1.在領導者遴選方面，應以「變通能力」及「社交能力」為主要依據，並以訓練及栽培一位有效型領導者為目標。
- 2.環境了解型的領導行為透過抑制個人利益導向的倫理氣候將可創造出良好之經營績效。
- 3.透過本研究之分類架構將有助於企業識別與強化本身的領導型態、企業文化與倫理氣候。

二、後續研究之建議

- 1.對於績效指標的選擇，受限於不同產業之比較與資料取得之困難而未能採用更多指標，建議可再加入其它亦具代表性的指標如市場指標、認知指標..等，以深入探討企業績效的組成結構。
- 2.本研究僅選擇兩種產業做為研究對象，建議可加入更多產業進行比較分析，以瞭解是否會形成不一樣的影響效果。
- 3.除問卷調查法外，尚可輔以觀察法、訪談法以及個案研究法來進行更深入的探討及研究。
- 4.可依據本研究架構進行縱剖面的研究，以瞭解變項相互間長期的影響關係。

伍、成果自評

本研究係針對台灣地區服務產業之領導型態、企業倫理及企業文化與企業績效之現況進行調查，在過程中雖歷經受調查者的填答意願低落及績效資料取得不易之

困難，但經研究者的一再催收及努力，終能對台灣服務業現況有初步的瞭解，且進一步深入地探討各層面的相互影響關係，可算達成預期的目標。本研究之結論與建議不僅可提供企業界及學術界未來研究的方向，且可做為政府與企業未來培育服務人才之參考。

陸、參考文獻

一、中文部份

- 1.洪春吉(1997),「資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較」, 管理學報, 第十四卷第三期, 331-358 頁。
- 2.徐木蘭、余坤東(1994),「企業倫理與員工生產力的提升」, 現代勞資關係管理研討會, 台北: 行政院勞工委員會。
- 3.許士軍(1995),「新管理典範下的企業倫理」, 世界經理文摘, 第 101 期, 54-67 頁。
- 4.黃國隆(1991),「企業倫理觀 - 永續經營的基石」, 經濟日報, 7 月 29 日第 27 版。
- 5.曾柔鶯(1991),「我國國營企業與民營企業領導屬性之比較研究」, 管理科學學報, 第八卷第二期, 147-167 頁。
- 6.曾柔鶯(1992),「企業領導者行為屬性之比較研究」, 臺大管理論叢, 第三卷第一期, 149-172 頁。
- 7.曾柔鶯(1998),「高科技產業人力規劃與行為調查 - 藍領員工人力資源行為面探討」, 行政院國科會專題研究計劃成果報告。

二、英文部份

- 1.Carroll, A. B. (1989), *Business and Society*, Southern-Western, Co.
- 2.Cohen, H., and Neilsen, E. H. (1988), "Finding and Developing Tomorrow's Top Managers", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 29(1), pp.34-41.
- 3.Deshpande, S. P. (1996), "Ethical Climate and the Link between Success and Ethical Behavior: An Empirical Investigation of a

Non-profit Organization", Journal of Business Ethics, Vol. 15, pp. 315-320.

- 4.Frederick, William C., Post, James E., and Davis, Keith (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics (7th ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- 5.Harris, T. E. (1984), "Organizational Culture and the Role of Professional Communication", In: *Professional Communication in the Modern World: Proceedings of the American Business Communication Association Southeast Convention(31st, Hammond, LA)*. (ERIC ED 260397)
- 6.Luthans, F. (1988), "Successful vs. Effective Managers", *Academy of Management Executive*, Vol. 11(2), pp.127-132.
- 7.Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Ill.: Irwin.
- 8.Victor, B., and Cullen J. B. (1988), "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", Administrative Science Quarterly, Vol. 33, pp.101-125.
- 9.Wimbush, James, C., and Shepard, Jon, M. (1994), "Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence", Journal of business Ethics, Vol.13, pp.637-647.