

『企業領導者行爲屬性之比較研究』

曾柔鶯*

摘 要

本研究主旨在探討企業領導階層的特質，並分析『成功型』領導者與『有效型』領導者應具備之行爲屬性。文獻中除探討及整合上述問題過去相關研究之理論學說外，並特別針對加拿大最新相關研究，以比較中、加兩國領導者行爲屬性上之異同。本文發現：加拿大成功型領導者所具之屬性，本國領導者一般皆無需具備。

本研究繼而針對我國『國營企業』及『民營企業』之領導者進行實証研究，結果發現：不論該領導者所屬企業爲國營或民營，若要成爲『有效型』之領導者，則必須具備較強之『變通能力』，而『變通能力』對民營企業領導者遠比對國營企業領導者更具重要性。

至於與『成功型』領導者有關之行爲屬性，在民營企業中，以具備較強之『稽核能力』及『願意把握任何可能機會』的人，較可能屬於『成功型』之領導者。相對的，在國營企業中，對『成功型』之領導者而言，本文所歸納之九個行爲屬性可能就不如對民營企業之領導者來得重要了。換言之，在國營企業中，要成爲一位『成功型』領導者，並不需要本文所述九種變數中的任何一項屬性。

關鍵詞：企業領導者 行爲屬性 成功型 有效型

*曾柔鶯爲靜宜女子大學企業管理系副教授兼系主任

壹、研究目的

領導(leadership)為管理(management)中最重要的一項因素，也是一種影響組織中其他人，以更好的方法去達成目標的過程(Holt, 1990)。Blake & Mouton (1981)則認為領導是一種管理行為，而此項行為可以提高員工生產力，鼓勵創新，解決問題，並使員工在工作過程中達到滿足。陳定國教授(民80)，對管理的定義則為：「管理是泛指主管人員經由他人的力量以完成工作目標的系列活動」，所以越會利用部屬力量（包括腦力及體力）來完成工作目標的主管，越是優秀的主管。由這些定義不難發現，一位優秀領導者在企業組織經營績效中，佔有舉足輕重的角色，因此，選擇優秀領導者，實為現代企業一項重要課題。

本研究之目的，冀藉由科學研究方法，將過去相關文獻做整合性之歸納，並製成問卷，進行實証分析，俾能尋找出一套標準做為團體或組織對領導者甄選之依據。但不同國家，不同型態之企業，可能基於文化、風俗民情、國民特性及組織特質的相異，以至對優秀領導者有不同之定義及選擇標準。本研究擬將國內研究之成果與國外學者之發現相比較，探討差異發生之原因，並做為國內業者選擇標準訂定參考之用。本研究並針對國內『國營』及『民營』企業之領導者進行研究，分析這兩種不同型態之企業組織對優秀領導者應具備之行為屬性看法的差異，且由兩種型態企業之組織背景、經營目的及文化特性等因素來探討其原因，以供國內政府單位及民營企業經營者在選擇或訓練領導者時做為參考之用。

貳、文獻探討

領導者在組織運作中扮演了最重要的角色，而且也是決定組織效率的重要因素。過去有相當多的學者主張領導者的個人特質(personal trait)，乃決定其是否為優秀領導者的主要因素。故其研究重點，常置於領導者是否必須具備一些特殊的個人特質或屬性，Cherrington(1989)，Gibb(1969)，Manz(1959)及Stogdill(1948)將學者們的研究結果加以彙整，發現一個有效的領導者須具備下列三種個人特質：(1)身體上的特質(Hunter & Jordan, 1939)。(2)智慧特質(Stogdill, 1948)。(3)人格特質(Stogdill, 1948)。

惟上述著重『特質研究』的結論並未構成通說，反對者認為特質論既忽略了部屬的需求，又未能釐清不同特質的相對重要性，也無法正確的區辨出何者為因，何者為果，同時更忽略了情境的因素，所以1940年以後，學者的研究方向轉移，偏重於領導者的行為屬性(Robbins, 1991)。

Stogdill, Kerrs & Schriesheim(1974)用『發動型』及『體恤型』二種變數來描述領導者的行為。高發動型的領導者會要求工作維持一定的績效水準，也就是較注重工作的完成，而高體恤型領導者較為友善、易於親近。Stogdill等學者(1974)認為優秀的領導者必須同時具備這二種行為，但其他的學者卻有不同的看法。Fleishman(1973)的研究發現，一位有高發動型的領導者，其管理的單位會有較高的利潤率，但員工之缺席率相對的也就較高；而一位有高體恤型之領導者，雖然會有較低的利潤率，但相對的也會有較低的員工缺席率。

Katz & Kahn(1960)將領導者的行為區分為『員工導向』及『生產導向』。該研究結果發現員工導向之領導者，其單位會有較高的生產力，員工也會有較高的成就感；而生產導向的領導者，其生產力較低。Weissenberg & Kavanagh(1972)則認為有效領導者必須同時具備這兩種行為，換言之，有效的

領導者必須是兼顧生產導向及員工導向。

Blake & Mouton(1964)針對領導風格畫出一個二向度的座標圖，即管理矩陣(managerial grid)，其中所包含的二個向度為關心員工和關心生產（如表一），他們發現，屬於高度關心員工且高度關心生產的領導者（參與性領導者），其績效最好。

表一：管理矩陣

		對工作關心程度	
		高	低
對 員 工 關 心 程 度	高	參 與 型 領 導 者	支 持 型 領 導 者
	低	指 導 型 領 導 者	棄 權 型 領 導 者

亦有些學者完全由領導者之行爲屬性與績效表現間之關係，進行分析，結果發現一位優秀領導者應具有下列行爲屬性(Barnard, 1983; Sloan, 1964; Iacocca & Novak, 1984; Scully & Byrne, 1987; Blanchard & Johnson, 1982; Muczuk & Reimann, 1987):

1. 具有想像力、使命感且是位夢想家。
2. 能讓自己的想像力與實際環境相配合。
3. 應具備的個人特質包括具有強烈的自我意識及自信心，喜歡創新，能取得部屬信任，會關心部屬，具有良好學識，對週遭環境有所了解。

加拿大學者Javidan, Dastmalchian & Bemmels(1990) 曾整合過去有關文

獻，發現可用來預測領導者『績效表現』的六種行為屬性。此乃該研究領域之最新貢獻。茲摘要引述並說明如下：

1. 優秀的領導者必須是位想像家 (Zaleznik & Detsde Vries, 1975; House, 1977; Katz & Kahn, 1978; Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987)。

優秀領導者對於他所領導的部門的過去，應該是清楚而透澈的。對於企業未來的發展也應有強烈的看法，而此一看法是以他一連串個人強烈的價值觀為基礎；這些看法多數是新奇、特殊且富創意的。一個觀念並非一組目標，它是一組雄心，且能被組織所內化，能在工作的指導上，創造有力的內部動機。

2. 優秀的領導者必須是位象徵者 (Levinson & Rosenthal, 1984; Peters, 1987; Balanchard & Johnson, 1982; Conger, 1987)。

優秀的領導者必須是個優秀的作家及演說家，且在他們的溝通方式中，特別偏好於面對面的接觸。優秀的領導者也是位好聽眾，他們能了解溝通是一種雙向的過程。他們傾向於鼓勵回饋，及鼓勵部屬發表自己的想法。

3. 優秀的領導者必須是位創新者 (Levinson & Rosenthal, 1984; Bennis & Nanus, 1985; Katz, 1975; Conger, 1989; Horton, 1986)

要成為一個創新者有兩個關鍵性的要素。一方面，領導者須是位具刺激性且樂意去嘗試新事物及創新體制的人。另一方面，他必須能創造一個令部屬覺得能鼓勵他們創新的工作環境及氣氛。

4. 優秀領導者必須是位變通者 (Levinson & Rosenthal, 1984; Quick, Nelson Jr. & Quick, 1987; Manz & Sims Jr., 1988; Conger, 1989)。

優秀的領導者必須有充足的智慧及豐富的感情，而且這類能力，能使領導者在達到目標前能隨機應變，以適應環境。

5. 優秀領導者必須是位良好的稽查員 (Levinson & Rosenthal, 1984)。

優秀的領導者的第五個角色是以其對其單位績效監督的成果評定之，亦即領導者在組織中被認定的領導能力。

6. 優秀領導者必須是位外交官 (Mintzberg, 1980; Katz, 1975;)

Freeman,1984)。

優秀的領導者會注意到他大部份的工作內容是必須代表組織與外部環境產生互動的關係。

Tichy & Devanna(1990)則認為一位優秀之領導者在管理態度、行為及主張上必須能適應不同的環境、相當具有彈性，且樂意去學習新的事物。但Tichy & Devanna 認為優秀領導者除必須擁有這些行為特性外，還必須有完整的訓練，他們研究發現，有效的訓練必須包括三項步驟：(1)確認事實的需要—了解自己及組織之不足，並針對此項不足，加以訓練。(2)創造新的視野—新的展望及開始。(3)有制度的改變—重新編製新的組織結構，且加強內部實力。

由於本文的研究目的，希望能找出可用來預測領導者績效之行為屬性，藉此標準，協助業者選擇最適當的領導者。其中有關於領導者『績效』的衡量，則以 Quinn(1980)提出之『有效領導者矩陣』為研究架構。Quinn以領導者在技術性及人際關係上之表現為座標，將領導者之績效區分為四種型態（見表二）。其中對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，而對具有高度人際關係表現及低度技術性表現之領導者定義為『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。

表二：有效領導者矩陣

		技術性表現	
		高	低
人際關係表現	高	有效型 領導者	成功型 領導者
	低	技術型 領導者	無效型 領導者

Luthan(1988)亦對『成功型』及『有效型』之領導者加以定義，他認為一個優秀的領導者必須具備下列三種表現：

1. 領導者的個人影響力，包括對其上司及部屬之影響力。
2. 技術性的績效。
3. 組織對該主管的認知，即以其上司對該主管的看法及是否會給他一連串快速的昇遷及加薪為衡量的標準。

他認為，有效的領導者，必須首先具有影響力及技術性績效的表現；至於『成功型』領導者則只須達到另一條件，亦即該領導者在組織中能獲得其上司的青睞，而能一連串快速的昇遷及加薪。

本研究根據該研究架構，並採用其對『成功型』及『有效型』領導者之定義，且假設一位『有效型』領導者必然會是一位『成功型』領導者，而『成功型』領導者則不一定會是一位『有效型』領導者。

Robbins(1991)對領導者之績效分析有下列之發現：『成功型』領導者在『社文能力』及『富有政治色彩之活動』中付出相當多之時間，但在『人力資源管理』上之貢獻則最少。至於『有效型』領導者所強調的重點則是在『溝通』及『人力資源管理』之問題。

Javidan & Bemmels(1990)以Luthan(1988)及Quinn(1980)對領導者所定義的績效類型為標準，區分為『成功型』及『有效型』兩種類型，對加拿大國營企業進行問卷訪問，發現一位『有效型』領導者必須具備『變通能力』、『環境了解』、『驅策力』、『個人投入』、『分析能力』、『溝通能力』、『稽核能力』、『社交能力』、『機遇主義』等九種行為屬性。而一位『成功型』領導者只須具備『驅策力』、『溝通能力』、及『稽核能力』等行為屬性。Javidan及Bemmels之研究在學術上頗具創意，在實務運用上亦頗獲加拿大企業界之重視。作者一年來對本國企業進行類似研究，發現結果深饒趣味，值得對兩國情形加以比較分析。

參、研究方法

一、研究工具：

為達到實証之成果，本研究採問卷調查方式，且為便於與加拿大研究成果相比較，故問卷用Javidan & Bemmels(1991)所設計之英文問卷，並將之翻譯為中文，經人員試訪後，加以修正辭句，期能達到本土化之效果。問卷題目計分方式採Likert七點量表；其中1分代表最不同意，而7分代表最同意。此問卷的內容包含兩個最主要的部份，說明如下：

(一)績效變數

本問卷以Quinn(1980)衡量的『有效型』和Luthan(1988)所區辨的『有效型』及『成功的』領導者間的差異為設計架構。這一部份，總共有11個題目，由部屬根據主管在本研究設計之『成功』及『有效』績效上之表現加以評分。若一個領導者在部屬心目中認為有極快速的昇遷或加薪，且極得上司的賞識，則便歸類為『成功型』領導者；若部屬認為該領導者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，則便歸類為『有效型』領導者。

(二)行為屬性變數

此部份題目的設計，乃以文獻所歸納的行為屬性為基礎，對問卷120個題目進行因素分析，從而歸納為九種行為屬性，說明如下：

第一個屬性命名為『變通能力』，主要在說明領導者是否有良好的人際關係及豐富的人力資源，及是否能在達到目的前有所變通，適應環境。這一屬性類似於Levinson & Rosenthal(1984), Manz & Sims Jr., (1988)及Conger(1989)所提出的變通能力。

第二個屬性命名為『環境了解』，此一因素，主要在說明主管對既存現況及組織的地位和內外環境的了解程度。這一屬性類似於Quinn(1980), Wrapp(1975)，及Cotter(1982)所主張的研究成果。

第三個屬性命名為『驅策力』，在這屬性中分數高者代表其主管較具有自信、野心及決定力。他有過人的精力，且工作努力。

第四個屬性為『個人投入』，乃有關於『領導者是否樂意去冒險以達到組織的目標』之類的屬性。

第五個屬性主要用來了解領導者的『分析能力』。第六個屬性為『溝通能力』，主要是說明領導者在聽、說及寫方面之溝通能力的優劣。第五及第六種屬性與Levinson & Rosenthal(1984)，及Balanchard & Johnson(1982)所提出的條件相同。

第七個屬性則用來測試主管透過正式會議及報告以了解部屬工作狀況的程度，類似於領導者的『稽核能力』。這項屬性與Stogdill等學者(1974)所主張的『發動型』屬性相同。且類似於Levinson & Rosenthal (1984), Bennis & Nanus(1985) 及Conger (1989) 所提出的『稽核能力』。

第八個屬性用來說明領導者在社交場合中與其他單位接觸的程度，此乃代表主管的『社交能力』，這項屬性類似於Katz(1978)所提出的條件。

第九個屬性是用來衡量領導者『機遇主義』，這個屬性得分高者，代表他會投入在任何連他自己都認為不可能的機會上。

二、研究對象

本研究之母體為我國之國、民營企業的員工及中階主管。所謂中階主管乃指總經理（不包括總經理）以下，課長級以上（或同類階級）之領導階層。抽樣設計方面由於人力、財力及資料收集不易等主、客觀因素，本研究採用便利抽樣(purposive sampling)總共對三家國營企業及五家民營企業進行問卷訪問

的工作，問卷總計發出850份，有效問卷合計748份，其中國營企業問卷總計364份，民營企業384份。由於在進行訪問時，基於受訪公司之要求，不得將公司名稱列出，以免影響其公司之人事組織，及企業之營運，故在此不將受訪公司之名稱列出。

肆、研究結果：

本研究將研究成果區分為三個部份，第一個部份以國營企業之領導者為研究對象，以測試，可用來預測主管績效的行為屬性，並將其研究結果與加拿大學者Javidan & Bemmels(1990)之看法相比較。第二個部份從相對的角度來探討，以民營企業之領導者為研究對象，以發現，可用來預測領導者績效的行為屬性。第三個研究成果則將國營企業及民營企業之發現相比較，以提供不同型態企業在選擇領導者時作為參考之用。

而有關於領導者的績效，則區分為兩種『型態』，第一種是『成功型』的領導者，這種型態的領導者在部屬們的心目中認為是極得上司的賞識，因此能有一連串快速的昇遷及加薪。另一種績效型態為『有效型』的領導者，這種型態的領導者對其上司及部屬具有相當的影響力，且具有技術上的成果。本研究分別由國、民營不同類型的企業進行分析，結果如下：

一、國營企業領導者的探討

(一)領導者行為屬性與績效之相關分析

假設：

H0：國營企業領導者之行為屬性與績效無顯著之相關

H1：國營企業領導者之行為屬性與績效有顯著之相關

根據表三所列的九種行為屬性與兩種類型績效之相關係數，部份支持H1的假設，其中『有效型』領導者和九種行為屬性中所有變數皆具有顯著的正相關 ($p < .01$)。其中以『變通能力』和『有效型』領導者具有最大的相關 ($r = .63$)，其次相關較大者依次為『驅策力』($r = .55$)及『環境了解』($r = .53$)。

而在第一欄有關『成功型』領導者與行為變數的相關分析中發現，竟沒有一項行為屬性與『成功型』績效變數有顯著的相關。換言之，在國營企業中，即使未具以上的九種行為屬性者，亦仍有可能為成功的領導者。

表三：兩種績效型態與行為屬性之相關分析

行為屬性	績效類型	
	成功型	有效型
變通能力	-.0326	.6310**
環境了解	.0055	.5345**
驅策力	.0106	.5495**
個人投入	.1262	.2939*
分析能力	.0657	.4669**
溝通能力	-.1737	.2323*
稽核能力	.0665	.4084**
社交能力	-.0253	.3895**
機遇主義	.1682	.3759**

* $p < .01$ ** $p < .001$ N=364

(二)變異數分析

爲了能對『成功型』及『有效型』領導者間之差異有更進一步的了解，本研究縮小分析的樣本，僅針對在『有效型』及『成功型』評分中排名前20%之領導者和排名後20%之領導者爲研究對象，將這些樣本區分爲四個組別：

第一組 爲『低成功』同時也是『低有效』的領導者（類似於Quinn所提出之『無效型』領導者，請參p.5）。

第二組 爲『低成功』但卻是『高有效』的領導者（類似於Quinn所提出的『技術型』領導者）。

第三組 爲『高成功』但卻是『低有效』的領導者（類似於Quinn所提出的『成功型』領導者）。

第四組 爲『高成功』同時也是『高有效』的領導者（類似於Quinn所提出之『有效型』領導者）。

將四個組別進行ANOVA變異數分析(見表四)，發現九個行爲變數中，除了『社交能力』一項行爲變數外，其餘之變數在四個組別皆有顯著性的差異，換言之，Quinn所區分的四種型態之領導者，在九種行爲屬性上之得分，除了『社交能力』屬性外，餘之行爲屬性得分皆有顯著的不同(見表四)。

表四：最低組和最高組之『有效型』及『成功型』領導者的分析

		各 組 平 均 數				ANOVA F 值	Scheffe 檢定 ($p < .05$)
	所有組別 平均數	低有效 低成功 (第一組)	高有效 低成功 (第二組)	低有效 高成功 (第三組)	高有效 高成功 (第四組)		
變通能力	5.10	4.35	5.64	4.28	5.84	15.86**	(2,3)(4,3) (4,1)(2,1)
環境了解	4.78	5.27	5.27	3.94	5.54	9.39**	(2,3)(4,3) (2,1)(4,1)
驅策力	3.85	5.75	5.75	4.10	5.73	23.81**	(2,3)(4,3) (2,1)(4,1)
個人投入	3.71	4.22	4.22	4.27	5.33	4.36**	(4,1)

分析能力	3.92	5.00	5.00	3.60	5.68	7.07** (4,3)(4,1)
溝通能力	5.07	5.33	5.33	4.20	5.50	5.16** (4,3)(2,3) (1,3)
稽核能力	4.21	4.58	4.58	4.20	5.44	4.47** (4,3)(4,1)
社交能力	5.38	5.00	5.00	5.67	4.43	1.87
機遇主義	3.57	5.33	5.33	4.60	5.37	7.96** (4,1)(2,1)

* $p < .05$ ** $p < .01$ § : (2,3) 第二組顯著優於第三組

由於F統計量的顯著水準只能得到母體平均數機率上不全相等的結論，但無法指出其差異所在，故此一部份的研究繼續採用Scheffe多重檢定的方法，以確定是否有那一個母體平均數與另一個母體平均數有顯著的差異。

再由Scheffe檢定值觀察發現，第二組評分顯著優於第一組評分之行為變數中可推論，不論該領導者是否為成功型領導者，只要是屬於『高有效』，則會比屬於『低有效』領導者較具有變通能力，對環境更為了解，有更强的驅策力，且願意把握任何可能的機會。換言之，根據Quinn所定義之領導者型態中，『技術型』領導者會比『無效型』領導者具備較強之變通能力、驅策力，對環境會更為了解，且願意把握任何可能的機會。

但本研究的結果並未有足夠的証據可以支持第三組與第一組、或第四組與第二組間有顯著的差異。換言之，並無充足的証據來支持對於同屬『低有效』領導者，『高成功』的領導者會比『低成功』的領導者在這九個行為變數上有更好的表現。換言之，根據Quinn的定義，並無充足的証據可證明『成功型』及『無效型』之領導者、或『有效型』及『技術型』領導者在這九種行為屬性之得分有顯著性之差異。

但若對『高成功高有效』(Quinn定義之『有效型』)領導者與『低成功低有效』(Quinn定義之『無效型』)領導者間進行分析，則可發現，在『變通能力』、『環境了解』、『驅策力』、『個人投入』、『分析能力』、『稽核能力』及『機遇主義』等七種行為變數上有顯著的差異，且第四組得分之平均數顯

著優於第一組。換言之，『高成功高有效』領導者會比『低有效低成功』領導者在七個行為變數上表現得更好。

(三)與加拿大之研究結果之比較

由於Javidan & Bemmels(1990)對加拿大領導者進行研究時，僅以國營企業之領導者為研究對象，進行分析。本研究為達其客觀比較之目的，僅以本國國營企業領導者之研究成果為主與其進行比較分析，結果說明如下：

1.對於『有效型』領導者的定義

Javidan & Bemmels(1990)認為『有效型』領導者必須具備本研究歸納的九種行為屬性。本研究亦支持，在本國之國營企業中，『有效型』領導者也應具備『變通能力』、『個人投入』、『環境了解』、『驅策力』、『分析能力』、『溝通能力』、『稽核能力』、『社交能力』及『機遇主義』九種行為屬性。

兩份研究的結果皆支持對『有效型』領導者而言，『變通能力』為最重要的屬性。

2.對『成功型』領導者的定義

Javidan & Bemmels(1990)的研究結果發現，僅有一部份之行為變數與『成功型』績效有顯著相關，一位『成功型』領導者只須具備『驅策力』、『溝通能力』及『稽核能力』等行為變數。而本研究結果卻發現，九種行為屬性中，竟沒有一項變數與『成功型』績效有顯著關係。換言之，在本國國營企業中，要成為一位『成功型』領導者，並不需具備這九種變數中的任何一項屬性。根據本研究對國營企業部份人員抽樣深度訪問的結果，發現國人昇遷管道與辦法有異於外國，尤其有雄厚背景如透過立法委員、省議員關說，其昇遷特別迅速，故會有此異於加拿大之研究結論，但這兩種研究結論皆認為要成為一位『成功型』領導者遠比成為一位『有效型』領導者來得容易。3.若僅對『有效型』及『成功型』兩種型態績效表現排名前20%及後20%之樣本進行分析

Javidan & Bemmels(1990)發現不論領導者是否屬『成功型』領導者，若其

屬於『高有效』領導者，則必須比『低有效』領導者更須具備本研究歸納的九種行為屬性，此項結論亦進一步証實前部份研究的發現。本研究依相同的方法進行測試，結果亦支持前面的結論。

二、民營企業領導者的探討

假設：

H0：民營企業領導者之行為屬性與績效無顯著之相關

H1：民營企業領導者之行為屬性與績效有顯著之相關

根據表五所列的九種行為屬性與兩種類型績效之相關係數，大部份支持H1的假設，其中『有效型』領導者和九種行為屬性皆具有顯著的正相關($p < .01$)。其中以『變通能力』和『有效型』領導者具有最大的相關 ($r = .74$)，其次相關較大者依次為『環境了解』($r = .60$)，『驅策力』($r = .54$)，『溝通能力』($r = .47$)及『分析能力』($r = .44$)。

在第一欄有關『成功型』領導者與行為屬性的相關分析中發現，僅有一部份的變數與『成功型』領導者有顯著的相關($p < .01$)，但相關係數皆較『有效型』領導者為小。九種行為屬性以『稽核能力』($r = .25$)與『成功型』領導者相關係數為最高，其次為『變通能力』($r = .19$)，『環境了解』($r = .17$)、及『機遇主義』($r = .17$)。

若對『成功型』與『有效型』領導者間做詳細的對照分析，我們可以清楚看出，在民營企業中，『有效型』領導者必須具有前面所主張的九種行為屬性，也就是一位『有效型』領導者，他必須具有變通能力、對組織有所了解、有強烈的驅策力、肯冒險、具有分析能力、良好的溝通技巧、稽核能力高、社交能力強及願意把握任何可能機會的人。而一位『成功型』領導者則只須具有較強的驅策力、良好的溝通技巧、願意把握機會及做個優秀的稽核員即可，而且這些行為屬性對『成功型』領導者之影響力也不如對『有效型』領導者來得重

要。由此可知『有效型』領導者比『成功型』領導者需要更多行為屬性上的條件。

表五：兩種績效型態與行為屬性之相關分析

行為屬性	績效類型	
	成功型	有效型
變通能力	.1864 *	.7362 **
環境了解	.1405	.6001 **
驅策力	.1381	.5388 **
個人投入	.1560	.4290 **
分析能力	.1533	.4349 **
溝通能力	.1703 *	.4661 **
稽核能力	.2503 *	.4118 **
社交能力	.0254	.2978 **
機遇主義	.1682 *	.4047 **

* $p < .01$ ** $p < .001$ $N=384$

三、國營企業及民營企業之比較

由以上統計分析結果，我們可以將兩種型態之企業領導者應具備之行為屬性，做一番詳細的對照比較。

我國之國營事業，固然有其重要的使命及貢獻，惟其經營績效，一直遭受

社會大眾的普遍質疑及批評。也由於企業型態及經營目的之不同，致使得國營事業之領導者和以營利為目的之民營企業領導者的領導行為及風格有所差異。

本研究針對此兩種型態企業之領導者在『績效』表現及『行為屬性』得分做一比較，並以統計分析法，檢定兩種企業型態企業領導者，在這些變數上是否有顯著的差異。

假設：

H0：國營及民營企業領導者在績效及行為屬性得分無顯著差異

H1：國營及民營企業領導者在績效及行為屬性得分有顯著差異

統計分析結果見表六。

根據表六：我們發現『國營企業』及『民營企業』領導者在『成功型』及『個人投入』二變數上有顯著的差異($p < .01$)。我們因此可推論，民營企業之領導者在『成功型』績效表現及『個人投入』之行為屬性上皆優於國營企業之領導者。換言之，民營企業之領導者較之國營企業領導者有更快速的昇遷及加薪之可能。而且民營企業領導者的個人投入可能遠勝於國營事業，亦即民營企業之領導者可能比較傾向於樂意冒險以達到組織的目標。

以上之結論乃單純由兩種類型產業之領導者在『績效』及『行為屬性』得分差異上來探討兩者之不同。本研究亦根據此章第一及第二部份所進行之相關分析（參見表三及表五），探討兩種產業對『有效型』及『成功型』領導者應具備之行為屬性之異同，比較結果說明如下：

1. 不論該領導者所屬企業為國營或民營，如果要成為『有效型』之領導者，則必須具備較強之『變通能力』。事實上，不論是國營企業經營上的保守作風，或者是民營企業勇於冒險之經營理念，一個『有效型』的領導者，皆須擁有比一般人強烈的變通能力，才能在瞬息萬變的環境中，把握有利的商機，提高企業的經營績效。

2. 至於與『成功型』領導者有關之行為屬性，對民營企業及國營企業而言，即有相同的結論，皆主張這九種行為屬性與領導者之績效表現無顯著之相關

表六：二種型態企業領導者之 t 檢定

評量項目			平均數	標準差	t 值
績 效 變 數	成功型	民營企業	7.49	2.67	6.42**
		國營企業	5.38	2.53	
	有效型	民營企業	40.31	10.50	-0.61
		國營企業	40.93	9.52	
行 為 屬 性	變 通 能 力	民營企業	4.90	1.09	-1.34
		國營企業	5.04	.94	
	環 境 了 解	民營企業	4.89	1.10	-.78
		國營企業	4.97	.97	
	驅策力	民營企業	5.10	1.00	-.04
		國營企業	5.10	1.02	
	個 人 投 入	民營企業	4.47	1.28	2.60*
		國營企業	4.09	1.46	
	分 析 能 力	民營企業	4.53	1.18	-.08
		國營企業	4.54	1.14	
	溝 通 能 力	民營企業	4.84	1.07	.87
		國營企業	4.74	1.19	
稽 核 能 力	民營企業	4.70	1.12	.79	
	國營企業	4.61	1.09		
社 交 技 巧	民營企業	5.13	1.44	1.43	
	國營企業	4.91	1.49		
機 遇	民營企業	5.22	1.38	.18	

	主義	國營企業	5.19	1.37	
--	----	------	------	------	--

* $p < .05$ ** : $p < .01$

伍、結論及未來研究方向

本研究係延續作者已發表之論文『有效領導者之研究』(民80)及『我國國營與民營企業領導屬性之比較研究』(民80)對本國國營企業進行問卷訪問，發現一位『有效型』領導者須具備『變通能力』、『環境了解』、『驅策力』、『個人投入』、『分析能力』、『溝通能力』、『稽核能力』及『機遇主義』等九種行為屬性。此一結論與Javidan & Bemmels(1990)對加拿大國營企業所做的分析結果相同，且對最重要屬性的看法亦相同，兩種研究皆同意，對『有效型』績效而言，『變通能力』為影響最大的行為屬性。所以本研究建議業者使用這甄選方法時，不妨以其個人之『變通能力』為最重要的考核標準。至於其他有關之變數，則可做為甄選時的參考。

本研究進一步探討『國營』及『民營』兩種類型企業領導者的差異。結果發現，對『國營』及『民營』企業而言，一位『有效型』領導者必須具備本研究所探討的九種行為屬性，即『變通能力』、『環境了解』、『驅策力』、『個人投入』、『分析能力』、『溝通能力』、『稽核能力』、『社交能力』及『機遇主義』等九種行為屬性。本研究結果也發現，兩種類型企業皆認為『變通能力』為最重要的因素，這與Levinson & Rosenthal (1984)，Manz & Sims Jr. (1988)及Conger(1989)的研究成果相同，皆主張『變通能力』為有效領導者應具備之行為屬性。在本研究中，雖然『有效型』及『成功型』領導者皆以『變通能力』為最重要的因素，但若由統計數值結果分析，我們可以發現，『變通能力』對民營企業領導者比對國營企業之領導者來得重要。至於對『成功型』領導者而言，在民營及國營企業中，這九種變數中的任何一項屬性皆與其

無顯著之關係。

本研究僅以領導者之行爲屬性爲獨立變數，與績效進行分析。但在現實情況下，領導者個人行爲屬性只是決定其績效的一部份因素，凡有關領導者個人的背景特徵，諸如年齡、智慧、婚姻狀況等，甚至分類更細之組織類型所產生的文化及結構都可能影響到領導者的績效，後續研究可針對此一主題再加探討。此外，對不同類別產業及政府部門進行本研究之測試，加以比較分析，亦不失爲有意義之後續研究。

參考文獻

- Bass, B. M., *Leadership Performance Beyond Expectations*, New York, Academic Press, 1985, pp.181-223.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S., *The New Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Company, 1964, pp20-43.
- Blanchard, K., and Johnson, S., *The One Minute Manager*, New York, Morrow, 1982, pp. 30-47.
- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Carbridge, Man. :Harvard University Press. 1983.
- Bennis, W.G., and Nanus, G., *Leaders*, New York: Harper & Row, 1985.
- Cherrington, D. J., *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Boston: Allyn & Bacon, 1989, pp. 650-85.
- Conger, J. A., *Leadership: The Art of Empowering Others*, *Academy of Management Exective*, 1989, Vol.11, No.1,17-24.
- Conger, J.A., and Rabindra, A.K., *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Orgnaizational Settings*, *Academy of Management of Review*, Wol.12, No.4, 1987, 637-647.
- Freeman, R. E., *Strategic Management:A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, 1984.
- Gibb, C. A., *Leadership*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1969, pp.125-48.
- Holt, D. H., *Management: Principles and Practices*, Prentice-Hall International, Inc.
- Horton, T.R., *What Works For Me*. New York, Random House, 1986.
- House, R.J. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, in J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: TheCutting Edge*, Carbondale: Ill, Southern Illinois University Press, 1977, pp.189-207.

- Hunter, E. C., & Jordan, A. M., An Analysis of Qualities Associated with Leadership among College Studies, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 30, 1939, pp. 497-509.
- Iaccoca, L., and Novak, W., Iaccoca, *An Autobiography*, New York, Bantam Books, 1984.
- Javidan, M., & Bemmels, A., The Intergrative Model of Executive Leadership: The North American Perspective, *In: Proceedings of Comparative Management Kaoschung*, 1991.
- Katz, D., and Kahn, R. L., *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*, New York: Row, Paterson, 1960.
- Katz, D., and Kahn, R. L., *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley, 1978.
- Levinson, L. and Rosenthal, S., *CEO: Corporate Leadership in Action*, Basic Books, 1984.
- Luthans, F., Successful vs. Effective Managers, *Academy of Management Executive*, 1988, Vol. 11, No.2, pp.127-132.
- Manz, C.C., and Sims, Jr., H. P., *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves to Excellence*, in J.L. Pierce and J. W. Newstrom, *The Manager's Bookshelf*, New York, Harper & Row, 1988, pp.327-337.
- Mintzberg, H., *Crafting Strategy*, *Harvard Business Review*, July/August, 1980.
- Muczuk, J. Pl, and Barnard, C.R., The Case for Directive Leadership, *Academy of Management Executive*, 1987, Vol.1, No.3, pp.301-311.
- Peters, T.J., *Thriving on Chaos*, New York, Alfred P. Knopf, 1987.
- Quick, J.D., Nelson, D.L., and Quick, J.C., Successful Executives: How Independent?, *Academy of Management Executive*, 1987, Vol.1. No. 2.
- Quinn, J. B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Ill.: Irwin, 1980.
- Robbins, S. P., "Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Application", Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991, pp.353-390.

- Scully, J., and Byrne, J.A., *Odyssey: Pepsi to Apple-A Journey of Adventure, Ideas and the Future*, New York: Harper & Row, 1987.
- Sloan, A.P. Jr., *My Years with General Motors*, New York, Doubleday & Co., 1964.
- Stogdill, R. M., Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, vol.25, 1948, pp.35-71.
- Stogdill, R. M., & Schriesheim, C. A., Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1974, pp. 62-82.
- Tichy, N. M., and DeVanna, M. A., *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, Inc., 1990, pp.28-33, P.278.
- Weissenberg, P. and Kavanagh, M. H. The Independence of Initiating Structure and Consideration: A Review of the Evidence, *Personnel Psychology*, vol. 25, Spring, 1972, pp. 119-130.
- Zaleznik, A., and M.F.R. Ketz de Vries, *Power and the Corporate Mind*, Boston, Houghton Mifflin, 1975. The Research of Behavioral Attributes of Leadership

A CONNECTED M-TREE RELAXATION
FOR M-TRAVELLING SALESMEN PROBLEMS

Jou-Ying Tseng
曾柔鶯

ABSTRACT

The purpose of this study is for a discussion of the characteristics of those who were taking the leading positions in the enterprises, and an analysis of the behavioral attributes a "Successful Type" or an "Effective Type" of leader should possess. Other than integrated documentary research in this field; a comparative study of the local condition om China and Canada was made. A significant discovery is that all of the attributes of a "Successful Type" of leader in a Canadian enterprise were not necessarily required of Chinese enterprises; the Chinese condition that depends on the candidate background to decide promotion in the public enterprises.

As the study was carried further on a positive analysis of those who were playing leading roles in the public and the privately businesses in China, it was found that no matter whether the enterprise was "public" or "private", one should have a comparative stronger ability as being "flexible, if he was to become an "Effective Type" of leader. Those who possessed stronger ability in "auditing", "grasping anyof the opportunities that seems possible" had a better chance to become a "Successful Type" of leader in an privately business. On the contrary, for a "Successful Type" of leader in a public business, all of the nine behavioral attributes as discussed in this research were not so important as they appeared a privately business.

Key Words: *public sector, private sector, leadership, successful leader, effective leader.*