

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**A Study on the Relationship between
Transformational Leadership of Entrepreneurs
and Strategic Execution of Management**
**CEO 變革型領導力與管理層戰略執行
力關係研究**

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Wang Yongjin
王永进

July 2020
二零二零年七月

摘 要

現階段隨著市場需求的多變和碎片化，我國企業正面臨著內部組織變革和外部衝擊的雙重挑戰，組織調整的頻率和速度也隨之加快。一方面組織內員工與管理者的關係，也開始從縱向的行政隸屬關係，逐漸向平等和合作的關係轉化；另一方面組織的戰略管理模式與領導力風格的匹配性也產生了變化，CEO 在制定、調整戰略的同時還需要不斷挑戰常規，構建對組織、團隊、個人的領導力。管理者們越來越意識到，只有及時應對不斷變化的外界環境，調整領導風格，選拔和吸引優秀員工，才能在競爭中立於不敗之地。

變革型領導力是在 80 年代由美國政治社會學家 Burns 在他的經典著作《領導論》中提出的一種領導類型，變革型領導力不局限於將領導行為看成是控制、協調等管理的過程與技巧的使用，它更注重領導哲學的提升和領導理念的創新，目的在於通過激發員工潛力，提高員工工作積極性，最大程度地提升組織的戰略執行力。然而，從管理者的領導力發展實踐來看，CEO 變革型領導力並不能完全轉化為企業真實的執行力，從以往理論來看，變革型領導力有效性的發揮離不開組織所處的具體情境，包括組織所處的社會文化背景、員工自身對工作的滿意程度、對組織的依賴性，中層管理人員對組織戰略的理解和認同等等。

本研究認為：首先，CEO 變革型領導力對管理層的影響機理乃是通過以身作則的示範性作用而實現的，它體現為管理層對領導者的主動追隨和推崇；其次，CEO 變革型領導力對管理層戰略執行力的影響很大程度上依賴於組織承諾的情感維度，情感承諾有利於培養員工的工作積極性，進而提高員工的戰略執行力；同時，組織承諾中的規範維度對戰略執行力影響不顯著，說明員工對組織的道德義務感難以轉化為現實的工作產出；第三，本研究發現 CEO 變革型領導力對組織承諾的影響受到了中層管理戰略共識的調節。這一發現強調了中層管理者的戰略共識對 CEO 變革型領導力有效性的作用，其中戰略理解促進了中層管理層對戰略的全面認識，強化了 CEO 變革型領導力對管理層的潛在影響；戰略認同則促進了管理層對戰略態度的肯定，使得管理

層更加追隨和認可 CEO 的變革型領導力。

關鍵字：CEO 變革型領導力；組織承諾；戰略共識；管理層戰略執行力

Abstract

With the ever-changing and fragmented market demand, Chinese enterprises are facing the double challenges of internal organizational reform and external shocks, and the adaptabilities of organization have also been enhanced. On the one hand, the relationship between employees and managers has begun to transform from a vertical administrative affiliation to a relationship of equality and cooperation; On the other hand, the fit between the organization's strategic management model and leadership style has also changed. When CEOs formulate and adjust strategies, they also need to constantly change the routine and build leadership for the entire organization. Managers are increasingly aware that they must respond quickly to the changing external environment, adjust their leadership style, and select and attract outstanding employees in order to be invincible in the competition.

Transformational leadership was proposed by American political sociologist Burns in his classic book "Leadership" in the 1980s. Transformative leadership is not limited to the use of leadership behaviors as processes and techniques of management such as control and coordination. It pays more attention to the improvement of leadership philosophy and changes in leadership style. The purpose is to stimulate employee potential, increase employee passion and strategic execution force. However, as regarding to managers' leadership development practices, CEO transformational leadership does not necessarily promote the improvement of corporate strategic execution. From the past theory, the effectiveness of transformational leadership cannot be achieved without the specific situation of the organization, including the social and cultural background of the organization, employees' job satisfaction and their dependence on the organization, middle managers' understanding and recognition of the organization's strategy, and so on..

This study argues that: First, the influence of CEO transformational leadership

on managers is achieved through an exemplary role, which is reflected in the active follow-up and respect of leaders by management; Secondly, the influence of CEO's transformative leadership on the strategic execution of management depends largely on the emotional dimension of organizational commitment. Emotional commitment is conducive to cultivating employees' work enthusiasm, thereby improving employees' strategic execution; meanwhile, the impact of normative dimension of organizational commitment on strategic execution shows no significance, which indicates that employees' sense of moral obligation towards the organization is difficult to translate into real work output; Third, the impact of CEO transformational leadership on organizational commitment is moderated by the strategic consensus of middle management. This finding emphasizes the role of middle managers' strategic consensus on the effectiveness of CEO's transformative leadership. Strategic understanding promotes a comprehensive understanding of strategy by middle managers and strengthens the potential impact of CEO's transformative leadership on management; Strategic identification promotes management's affirmation of strategic attitudes, and makes management follow and appreciate the CEO's transformative leadership.

Key words: CEO, transformational leadership; Organizational commitment; Strategic consensus; Management strategy execution

目 錄

摘 要	i
Abstract	iii
Qualifying Panel and Examination Panel	v
致 謝	vi
目 錄	viii
圖目錄	xi
表目錄	xii
第 1 章 緒論	1
1.1 研究背景與意義	1
1.1.1 問題的提出	1
1.1.2 研究目的與意義	4
1.2 研究方法與內容	6
1.2.1 研究方法	6
1.2.2 研究內容	7
1.3 技術路線與創新點	8
1.3.1 技術路線	8
1.3.2 創新點	10
第 2 章 國內外文獻評述	12
2.1 變革型領導力	12
2.1.1 變革型領導力國外研究評述	12
2.1.2 變革型領導力國內研究評述	19
2.2 戰略共識	23
2.2.1 戰略共識國外研究評述	23
2.2.2 戰略共識國內研究評述	33
2.3 組織承諾	36

2.3.1 組織承諾國外研究評述	36
2.3.2 組織承諾國內研究評述	41
2.4 戰略執行力	43
2.4.1 戰略執行力國外研究評述	43
2.4.2 戰略執行力國內研究評述	55
2.5 研究小結	57
第 3 章 研究假設與概念模型構建.....	59
3.1 變革型領導力的倫理學意蘊及其對員工的影響機理	59
3.1.1 交易型與變革型領導力的價值倫理	59
3.1.2 變革型領導力各維度的倫理學意涵	60
3.1.3 變革型領導力對組織員工的示範性影響	62
3.2 CEO 變革型領導力、組織承諾與管理層戰略執行力	64
3.2.1 CEO 變革型領導力、工作績效與管理層戰略執行力.....	64
3.2.2 CEO 變革型領導力與組織承諾	69
3.2.3 組織承諾中介作用下的 CEO 變革型領導力與管理層戰略執行力.....	74
3.3 中層戰略共識調節作用下的 CEO 變革型領導力與組織承諾	80
3.3.1 中層管理戰略理解調節作用下的 CEO 變革型領導力與組織承諾.....	83
3.3.2 中層管理戰略認同作用下的 CEO 變革型領導力與組織承諾.....	84
3.3.3 CEO 變革型領導力與管理層戰略執行力的概念模型.....	85
3.4 研究小結	86
第 4 章 調查問卷設計與變數測量.....	87
4.1 量表設計	87
4.1.1 量表設計原則	87
4.1.2 量表設計過程	88
4.1.3 量表設計的偏差處理	90
4.2 變數的測量	91
4.2.1 引數 CEO 變革型領導力的測量	91
4.2.2 中介變數組織承諾的測量	94
4.2.3 調節變數中層戰略共識的測量	95
4.2.4 因變數管理層戰略執行力的測量	95
4.2.5 控制變數的測量	98
4.3 研究方法步驟	98
4.3.1 描述性統計分析	98

4.3.2 信度與效度分析	98
4.3.3 假設分析	99
4.4 研究小結	100
第 5 章 實證分析與假設檢驗	101
5.1 樣本資料收集與描述	101
5.1.1 樣本資料收集	101
5.1.2 樣本資料的描述性統計	104
5.1.3 Bartlett 球度和 KMO 檢驗	107
5.2 樣本資料的信度與效度分析	110
5.2.1 樣本資料的信度	110
5.2.2 樣本資料的效度	112
5.3 研究假設檢驗	117
5.3.1 仲介效應檢驗	117
5.3.2 結構模型優度	120
5.3.3 調節效應檢驗	121
5.4 研究結果討論	126
5.4.1 仲介效應討論	126
5.4.2 調節效應討論	128
5.5 研究小結	129
第 6 章 研究結論與展望	131
6.1 主要研究結論	131
6.1.1 CEO 變革型領導力對管理層戰略執行力具有正向影響	132
6.1.2 情感承諾的部分仲介效應	133
6.1.3 中層管理戰略共識正向調節 CEO 變革型領導力與組織承諾的關係	134
6.2 理論價值與實踐啟示	135
6.2.1 理論價值	135
6.2.2 實踐啟示	136
6.3 研究局限與展望	137
參考文獻	139
附錄一：問卷設計	173

圖目錄

圖 1-1 技術路線	9
圖 2-1 戰略規劃與戰略制定的關係	48
圖 2-2 平衡計分卡的四個視角及其願景戰略的延伸	53
圖 2-3 作為戰略管理系統的平衡計分卡	54
圖 3-1 CEO 變革型領導力與管理層戰略執行力概念模型	86
圖 5-1 結構模型非標準化路徑系數.....	118

表目錄

表 2-1 國外學者對變革型領導力的定義	14
表 2-2 國外學界對於戰略共識的定義	25
表 2-3 國外戰略執行與戰略實施的定義辨析	47
表 2-4 國內學者對於戰略執行力的定義.....	56
表 4-1 量測量-CEO 變革型領導.....	94
表 4-2 變量測量-組織承諾.....	94
表 4-3 變量測量-中層戰略共識.....	95
表 4-4 變量測量-管理層戰略執行力.....	97
表 5-1 被調查人員性別統計.....	102
表 5-2 被調查人員受教育程度統計.....	102
表 5-3 被調查人員企業所在行業統計.....	103
表 5-4 被調查人員所在企業性質統計.....	103
表 5-5 被調查人員所在企業銷售規模統計.....	103
表 5-6 被調查人員所在企業人員規模統計.....	104
表 5-7 被調查人員管理層級統計	104
表 5-8 被調查人員企業年齡統計.....	104
表 5-9 樣本數據的描述性統計.....	105
表 5-10 CEO 變革型領導力解釋的總方差.....	108
表 5-11 員工組織承諾解釋的總方差.....	108
表 5-12 中層戰略共識解釋的總方差.....	108
表 5-13 管理層戰略執行力解釋的總方差.....	109

表 5-14 各變量的 KMO 和 Bartlett 檢驗.....	110
表 5-15 各變量的信度分析.....	111
表 5-16 模型中變量的聚斂效度指標	114
表 5-17 模型中變量的相關系數與 AVE 比較.....	116
表 5-18 中介效應相關系數與假設檢驗結果.....	119
表 5-19 結構模型的擬合優度指標.....	121
表 5-20 中層管理戰略理解的調節效應結果.....	122
表 5-21 中層管理戰略認同的調節效應結果.....	125
表 5-22 調節效應系數及假設檢驗結果.....	126