

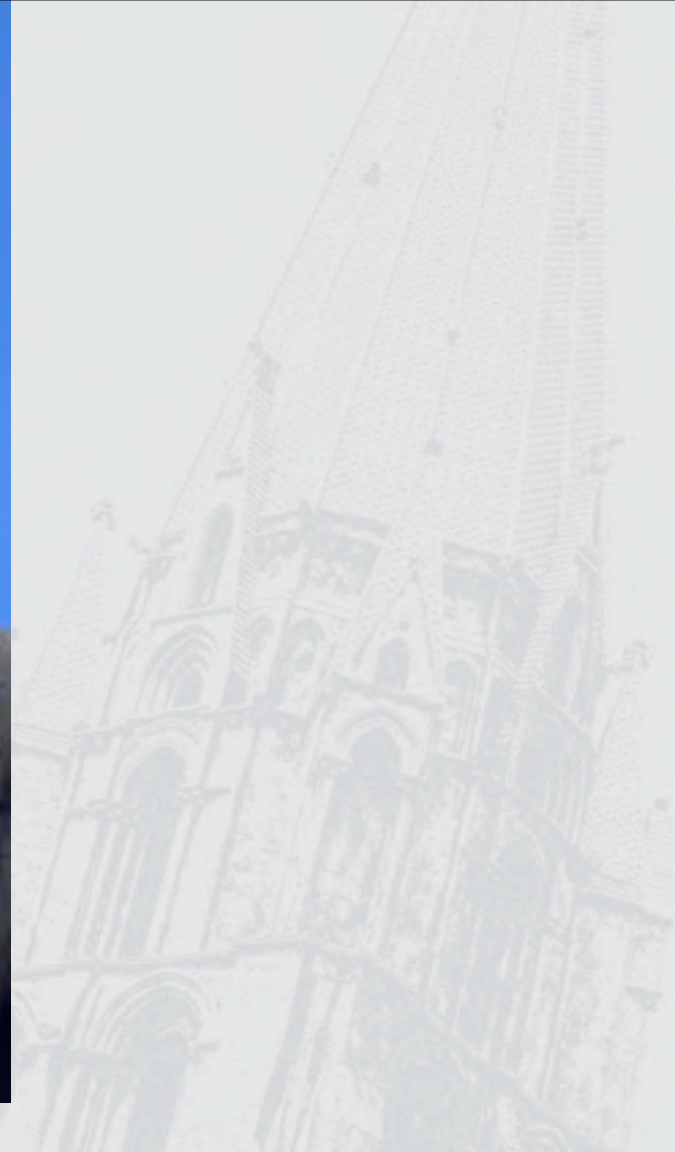
# 第十一章 領導的 基本概念



# 學習目標

- ✧ 瞭解領導的本質
- ✧ 熟悉西方與華人的領導
- ✧ 瞭解未來重要的領導議題
- ✧ 藉由對理論的瞭解，思考領導對經理人的重要性

## 領導攸關管理之成敗





# 領導的定義

- ✧ 領導是一種領導者影響追隨者的歷程，
- ✧ 在此歷程中，追隨者瞭解什麼該做以及如何去做，領導者藉此提升個人與團體的努力，進而達成共享的目標

# 領導與管理 (1/2)

## ✧ 領導與管理的比較

- ✧ 有的學者主張兩者在本質上完全不同，且不會同時發生在同一個人身上
  - ✧ Bennis & Nanus 提出：管理者是那些把事情做對的人，而領導者則是那些做對的事情的人
- ✧ 有的學者主張認為領導與管理是兩個不同的歷程，但不表示領導者與管理者是截然不同的人

## 領導與管理 (2/2)

✧ 管理和領導的差異：

☞ 哈佛大學教授John Kotter 經典性的論述：管理要克服的是複雜的狀況；領導要克服的則是變動



# 西方領導理論

✧ 領導理論的發展區分為

✧ 特質理論

✧ 行為理論

✧ 權變理論

✧ 新魅力領導理論

✧ 理論整合與跨文化研究

# 特質理論

- ✧ 尋找可以區別領導者與非領導者的特徵
- ✧ 大部分研究中都與領導有密切相關的5種性格特質：包括智力、支配性、自信、精力及工作知識
- ✧ 以特質解釋或預測領導效能的正確性並不高



# 行為理論

- ✧ 俄亥俄州立大學的領導研究
- ✧ 密西根大學的領導研究
- ✧ 管理方格

# 俄亥俄州立大學的領導研究

## ✧ 兩個不同的領導行為向度

### ✧ 主動結構

- ✧ 指導成員從事特定任務、期望工作維持一定水準以及強調達到工作期限的要求

### ✧ 體恤

- ✧ 注重與部屬的關係、尊重部屬意見以及關心部屬福利

## ✧ 貢獻

- ✧ 首度同時強調人員與工作任務在領導中的重要性

# 密西根大學的領導研究 (1/2)

## ✧ 兩種領導形態

### ☞ 生產導向

☞ 領導者傾向強調工作的技術或作業層面

### ☞ 員工導向

☞ 領導者則較注重與員工間的人際關係



# 密西根大學的領導研究 (2/2)

## ✧ 發現

- ✧ 高績效主管多半是放手讓員工去做、以部屬為中心、關懷員工
- ✧ 低績效主管隨時監督工作的進行，採取以工作為主的領導風格
- ✧ 員工工作滿意度與績效並沒有什麼相關

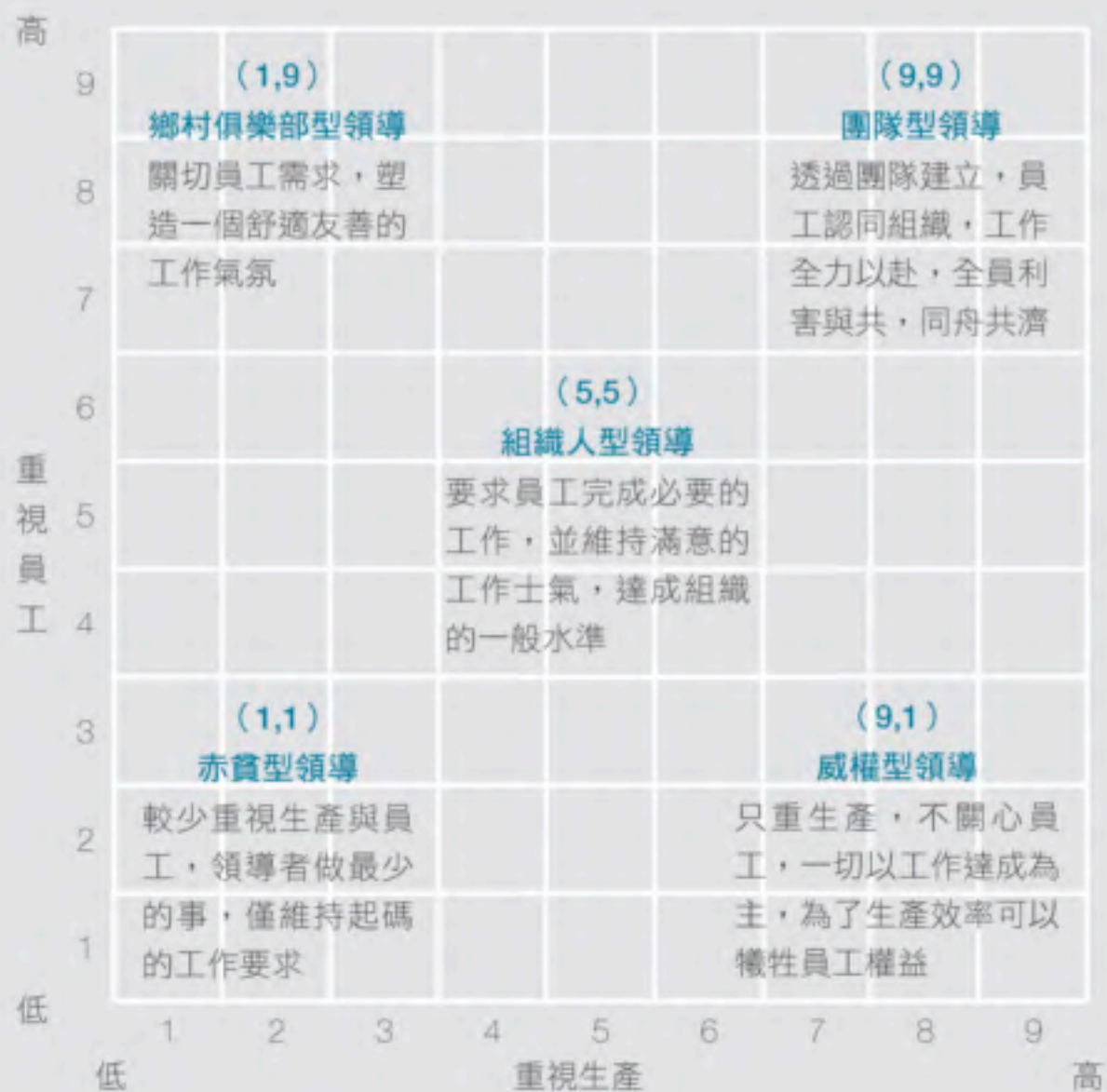
## 管理方格 (1/2)

✧ 管理方格：一個兩度空間的矩陣，橫座標為重視生產，縱座標為重視員工

☞ 重視生產——以任務目標為主

☞ 重視員工——以人性關懷為主

# 第十一章 領導的基本概念



▲圖 11-1 管理方格



# 權變理論

✧ Fielder權變模式

✧ 路徑目標理論

✧ 情境領導理論

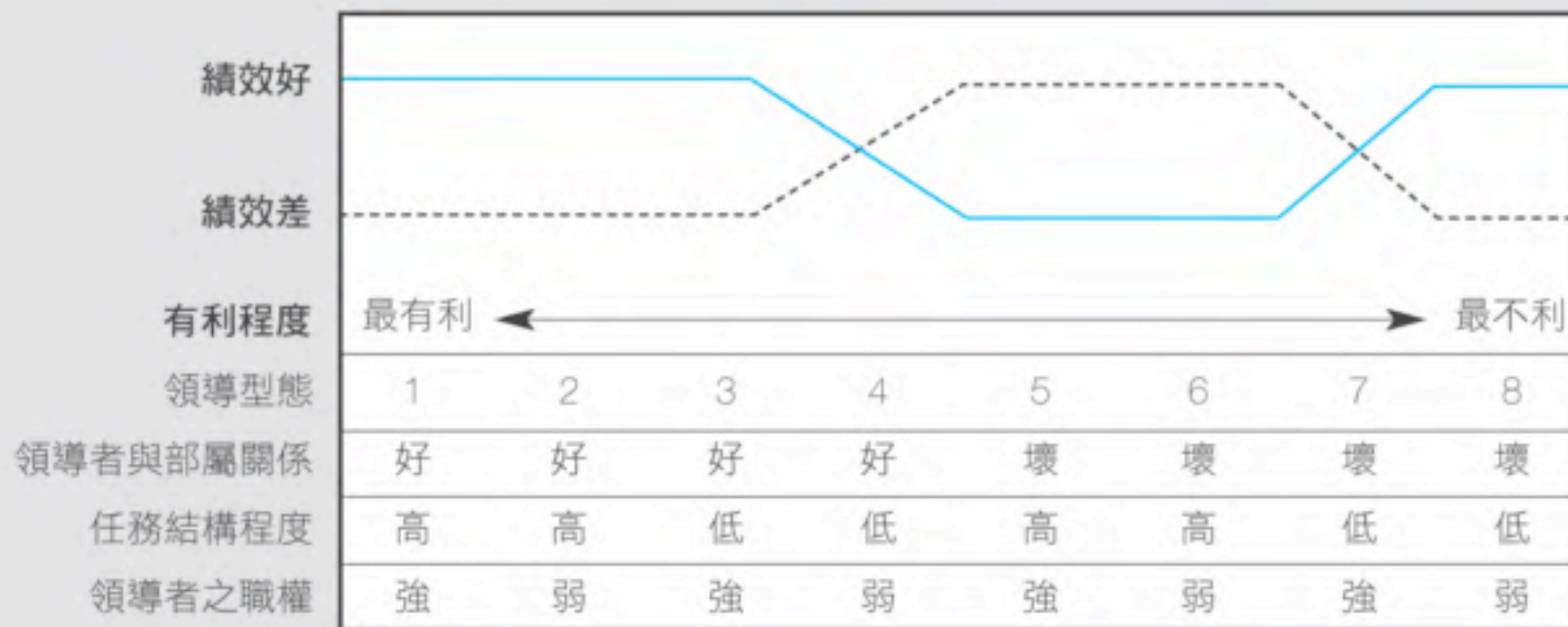
✧ 領導者-部屬交換理論

✧ 領導替代論

## Fielder權變模式 (1/2)

- ✧ 團體績效決定於領導風格與情境有利程度之適當搭配
- ✧ 領導風格可區分為任務導向與關係導向兩種
- ✧ 情境的有利程度是由三個變項所決定
  - ☞ 領導者與屬員之間關係
  - ☞ 任務結構程度
  - ☞ 領導者之職權

# Fielder權變模式 (2/2)



實線為工作導向、虛線為關係導向

資料來源：編修自 Stephen. Robbins。

▲圖 11-2 費爾德領導權變論



## 路徑目標理論 (1/3)

- ✧ 領導者的主要功能是協助部屬達成目標
- ✧ 經由確認部屬通往目標之路徑，一方面協助部屬排除障礙，另一方面提供必要的指導與協助

## 路徑目標理論 (2/3)

### ✧ 四種領導行為類型

#### ✧ 指導型

✧ 權威領導，告訴部屬如何做，期許的工作成果

#### ✧ 支持型

✧ 領導者平易近人，對員工友善與關懷

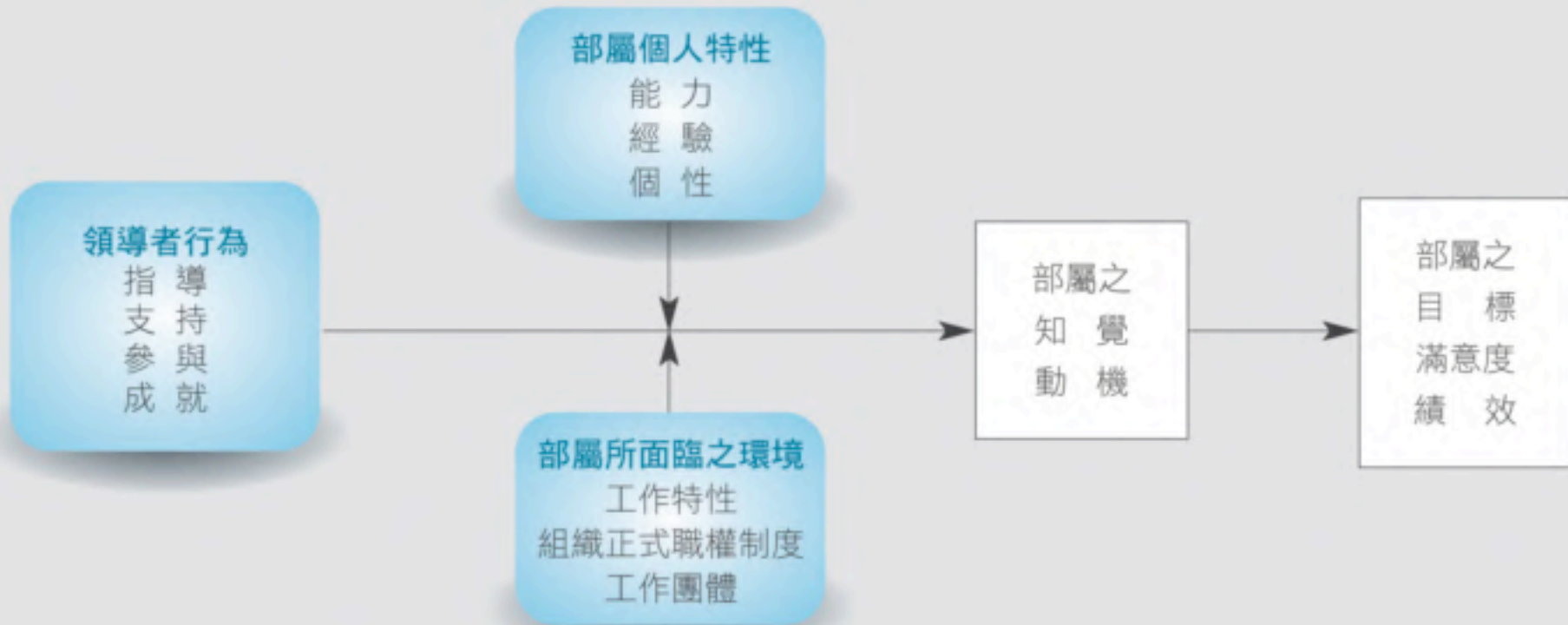
#### ✧ 參與型

✧ 領導者徵詢部屬意見，作為自己決策的參考

#### ✧ 成就型

✧ 領導者為部屬設定挑戰目標，對部屬達成目標有信心，激發部屬的成就感

# 路徑目標理論 (3/3)



▲圖 11-3 路徑目標理論之架構



# 情境領導理論 (1/2)

- ✿ 反映了生命週期模式觀點
- ✿ 有效的領導風格，取決於部屬的成熟度

## 情境領導理論 (2/2)

✧ 領導風格由任務導向與關係導向不同組合而成

✧ 告知型（高任務、低關係）

✧ 適用於部屬的能力與意願均低的情境

✧ 推銷型（高任務、高關係）

✧ 適用於部屬能力低但意願高的情境

✧ 參與型（低任務、高關係）

✧ 適用於部屬能力高但意願低的情境

✧ 授權型（低任務、低關係）

✧ 適用於部屬的能力與意願均高的情境

# 領導者-部屬交換理論

✧ 影響領導風格的情境變項，是由領導者與部屬的互動品質決定

✧ 領導者對待每位部屬的方式並不相同

✧ 內團體成員

✧ 與領導者關係較好的成員，獲得領導者較多的信任、支持與關注

✧ 外團體成員

✧ 與領導者交換關係較不好的成員，獲得的授權、考核、獎酬與晉升均較低



## 領導替代論 (1/2)

✿ Kerr & Jermier

- ✿ 領導行為在某些情境下是多餘或不必要的，甚至會有反效果
- ✿ 某些情境可以取代某種領導功能，形同領導的替代物。

## 領導替代論 (2/2)

✧ 例如：

- ✧ 部屬的經驗、能力、訓練，可以取代工作導向的領導
- ✧ 部屬的專業素養，可以取代工作及人際導向的領導
- ✧ 能帶來內在滿足的工作，可以取代人際導向的領導
- ✧ 領導者職權低時，工作導向及人際導向的領導無從發揮功能

# 新魅力領導理論 (1/2)

- ✧ 交易型與轉型領導理論
- ✧ 魅力領導的歸因理論
- ✧ 願景式領導理論



## 新魅力領導理論 (2/2)

### ✧ 四項共同特徵

- ✧ 解釋領導者如何成功領導組織成員完成艱鉅任務
- ✧ 解釋特定的領導者如何激發部屬的動機並贏得部屬的信任與忠誠
- ✧ 強調情感取向的領導行為，同時他們也重視智性激發、彈性因應等認知取向的領導行為
- ✧ 重視部屬的自尊感、動機與情緒、對領導者與組織的認同等變項

# 交易型與轉型領導理論

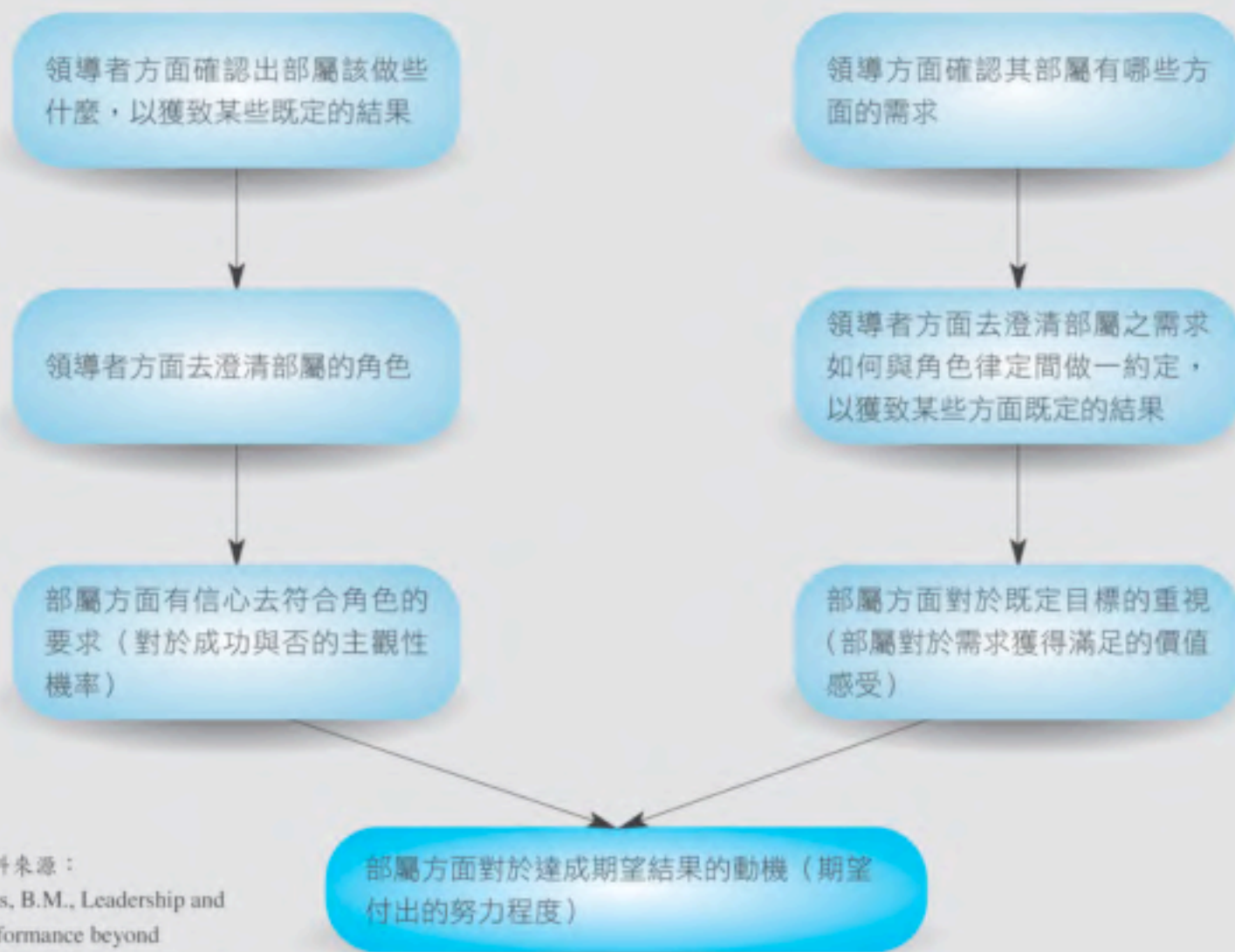
## ✿ 交易型領導者 [圖11-4](#)

- ✿ 藉由角色的澄清與工作的要求，引導或激勵其跟隨者
- ✿ 要素：權變酬賞與例外管理

## ✿ 轉型領導者 [圖11-5](#)

- ✿ 本身擁有魅力特質，同時會提供部屬個別關懷以及智性激發
- ✿ 要素：魅力領導、智性激發以及個人支持

## 第十一章 領導的基本概念

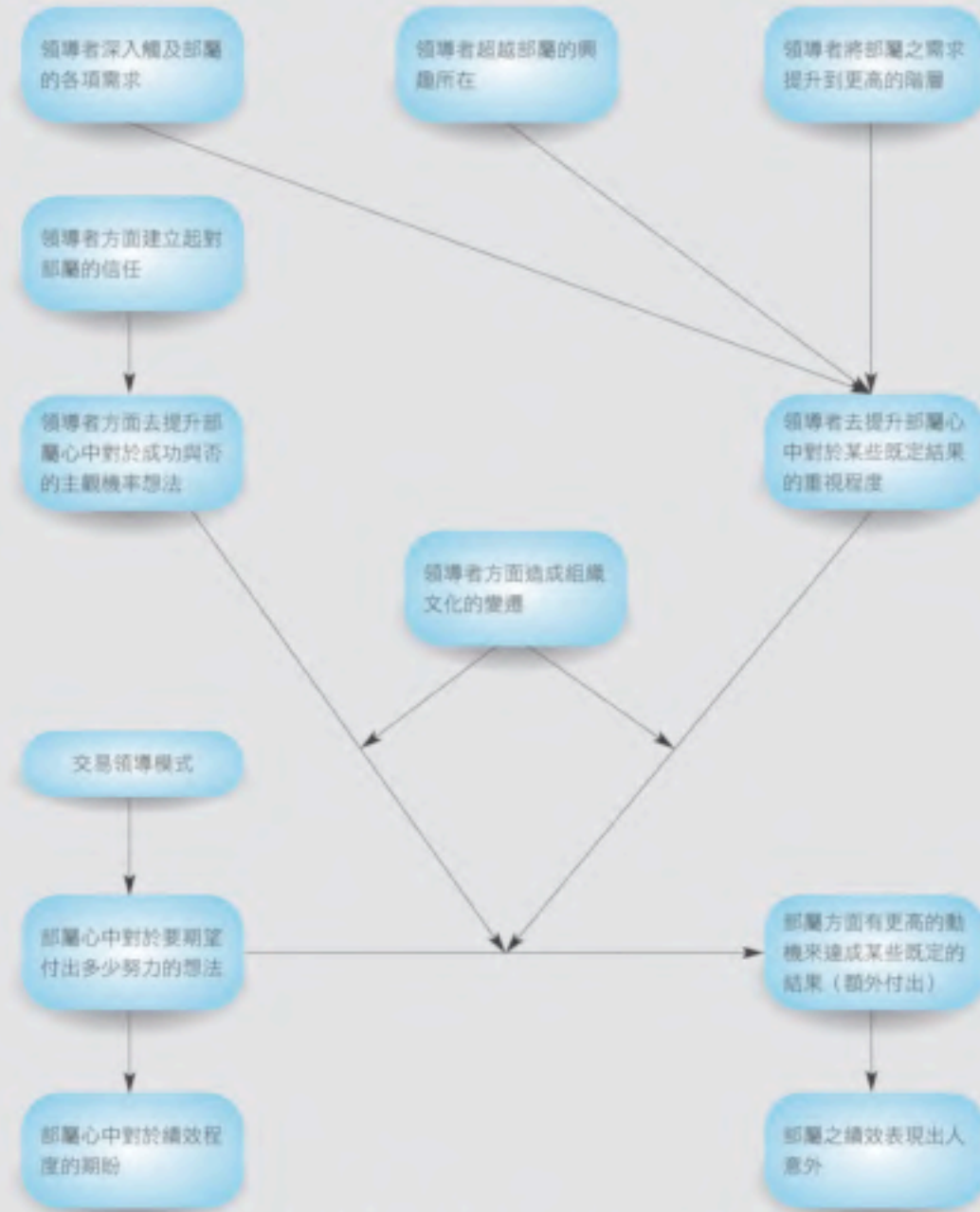


資料來源：  
Bass, B.M., Leadership and  
Performance beyond  
Expectations, New York: Free  
Press, 1985.

圖 11-4 交易型領導概念圖



# 轉型領導 概念圖



資料來源：Bass, B.M., Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press, 1985.

圖 11-5 轉型領導概念圖

# 魅力領導的歸因理論 (1/2)

## ✧ 魅力領導者

- ✧ 提出能突破現狀的願景
- ✧ 以打破傳統的方式追求願景
- ✧ 願意為團體犧牲且深獲部屬信任
- ✧ 展現高度自信
- ✧ 以願景及說服力吸引部屬
- ✧ 對環境的變化與部屬的需求有高度敏感性

## 魅力領導的歸因理論 (2/2)

✧ 強調員工認為公司的成敗歸諸於領導者的能力

✧ 基本歸因謬論

☞ 員工在歸因時，往往忽略了外在變數的影響，以致於做出錯誤的歸因



# 願景式領導理論

- ✧ 當領導者能創造並清楚表達願景
- ✧ 願景是實際、可信與充滿吸引力時，會激發員工追求願景的熱情與動力
- ✧ 願景式領導者具備
  - ☞ 向他人解釋願景的能力
  - ☞ 以具體行動傳達願景的能力，坐而言起而行
  - ☞ 能夠把願景延伸到不同的領導情境中

# 華人本土領導理論

✿ 家長式領導理論

✿ 差序式領導理論

## 家長式領導理論 (1/2)

- ✧ 在華人家族企業極為普遍的現象
- ✧ 特色是在人治的色彩下，顯現出嚴明的紀律、父親般的仁慈與權威，以及道德的廉潔性



# 家長式領導理論 (2/2)

## ✧ 重要面向

### ☞ 威權領導

☞ 領導者強調其權威是絕對的、不容挑戰，

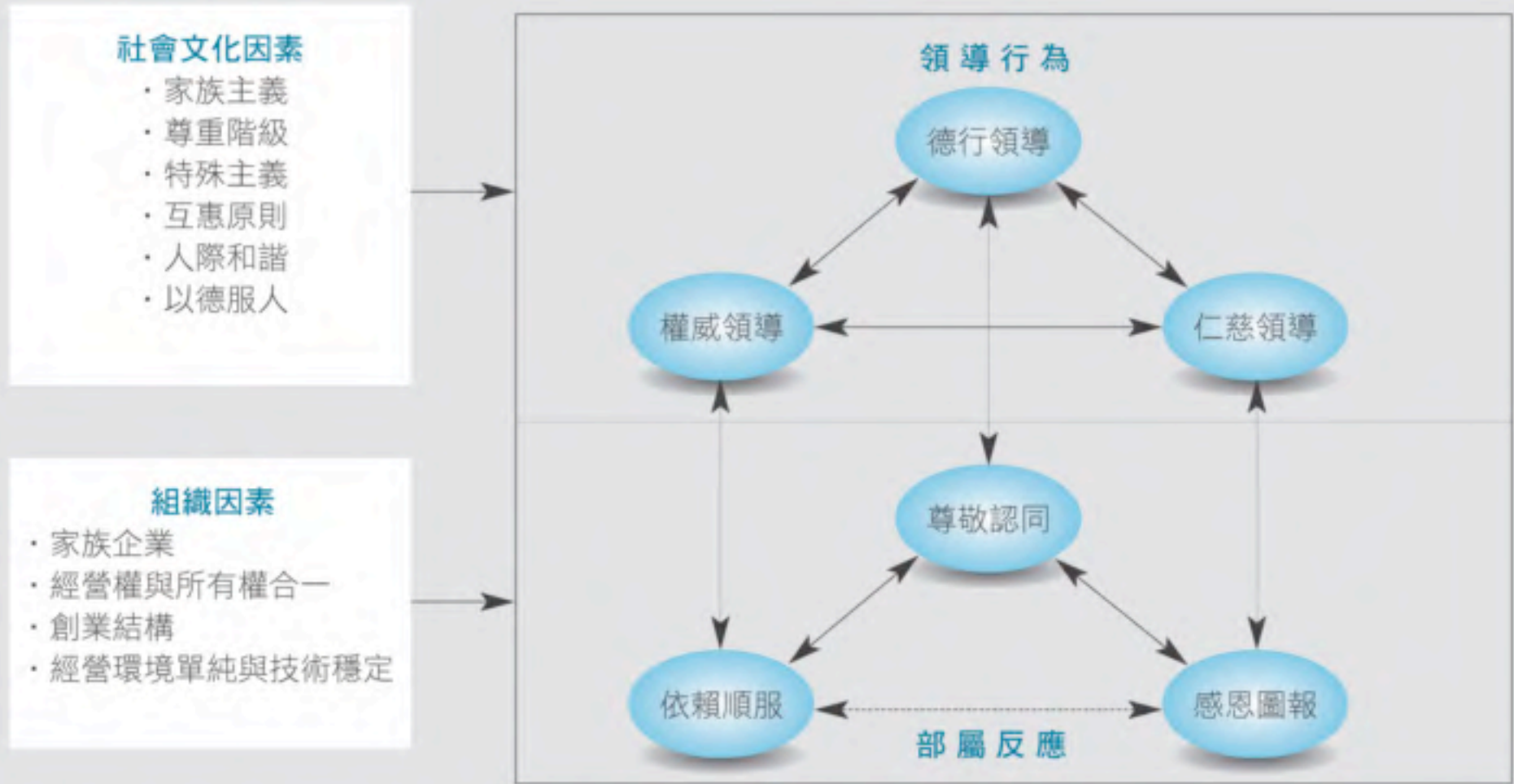
### ☞ 仁慈領導

☞ 領導者對部屬個人福祉做個別的、全面而長久的關懷

### ☞ 德行領導

☞ 領導者必須表現出更高的個人操守或修養，以贏得部屬的景仰與效法

# 第十一章 領導的基本概念



資料來源：鄭伯埜、周麗芳、樊景立，家長式領導量表：三元模式的建構與測量。本土心理學研究，14期，2000。

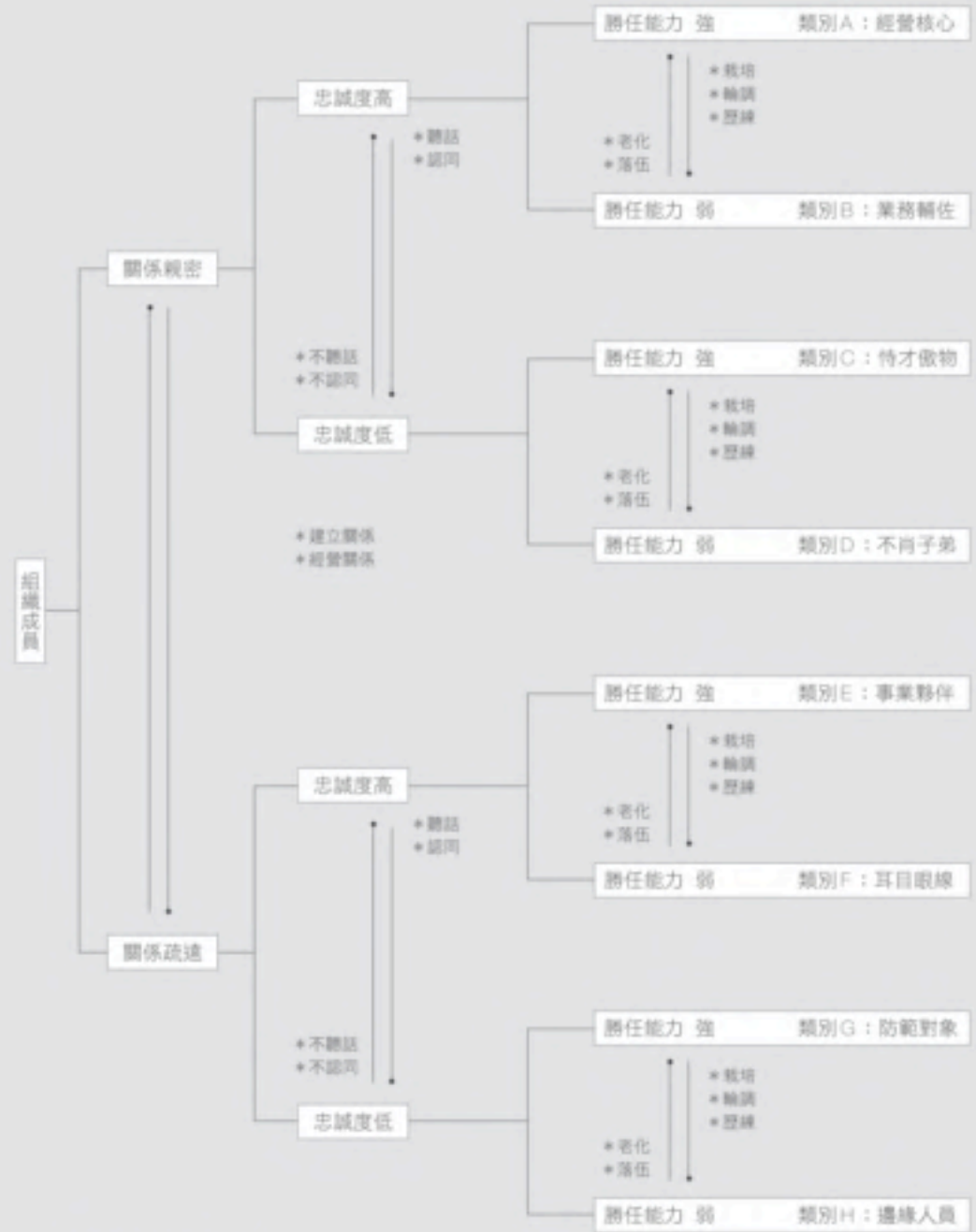
圖 11-6 家長式領導的初步模型

## 差序式領導理論

- ✧ 領導者將部屬歸類為自己人與外人，並依此親疏之分而產生不同的領導或管理方式
- ✧ 企業主持人因受「認知有限性」的侷限，以類別為基礎來處理訊息
- ✧ 企業經營者依據關係親疏、忠誠高低及才能大小對員工歸類 [圖11-7](#)
- ✧ 部屬依其工作的表現而改變原本的類別



# 組織成員的歸類歷程與類別原型



資料來源：鄭伯埜，1995。

圖 11-7 組織成員的歸類歷程與類別原型

# 重要的領導議題

✧ 文化與領導

✧ 組織文化與領導

✧ 關係與領導

✧ 性別與領導

✧ 修身與領導

# 文化與領導

- ✧ 跨文化的領導研究
- ✧ 魅力型領導行為在世界各國均有高的領導效能
- ✧ 任務取向或員工取向的領導效能則因文化而異



# 組織文化與領導

- ✧ 組織文化始於創辦人（領導者）在組織中展現他的價值觀
- ✧ 組織文化一旦形成則很難改變
- ✧ 當原來的組織文化不再有助於組織解決問題時，領導有改造文化的功能
- ✧ 創建、深植、傳遞及改造文化，是領導的本質和終極的挑戰

## 關係與領導

- ✧ 在高品質的人際關係下才會有良好的工作滿意度與工作績效表現
- ✧ 不同程度的人際關係品質亦對工作效能有顯著的影響
- ✧ 華人重和諧的文化特性，對領導歷程與效能之影響是不可忽視的因素

# 性別與領導

✧ 男性和女性領導者有不同的領導風格

✧ 女性

✧ 民主式或參與式的領導風格

✧ 透過專業與溝通能力影響部屬

✧ 男性

✧ 指導式領導風格

✧ 影響力多半來自正式職權

✧ 性別在領導效能上是否有差異？很難找到放諸四海皆準的領導方式



# 修身與領導

✧ 柯林斯（Jim Collins）認為常保卓越的企業都有個共通的特點——第五級領導人

✧ 第五級領導人的特色：

✧ 態度的謙卑

✧ 不喜歡將企業的卓越表現歸功於自己

✧ 只做該做的事情，絕不動搖

✧ 習慣檢討自己的缺點，將成功榮耀歸諸於公司員工

# [跨越兩岸]重理子還是重面子

- ✿ 中國的面子文化
  - ✿ 底氣不足產生的自尊心
  - ✿ 大國文化的薰陶
- ✿ 重面子使中國企業領導著重管理與經人脈，忽視建立制度，不利於與國際接軌、持續發展
- ✿ 台灣的專業經理人
  - ✿ 為了渡過求生存創立的創業階段，建立「以職為本的」分層授權制度
  - ✿ 國際化的浪潮與挑戰
- ✿ 台灣從「自然人」通過「專業經理人」過渡到「獨立法人」的文化傳承



## 霸氣領導的郭台銘

<http://www.foxconn.com.tw> 鴻海集團



## 精選案例 問題研討

- ✧ 你認為郭台銘董事或是一位怎樣的領導人？你可以建構一個整合式的領導理論來說明他的領導作風嗎？
- ✧ 在當前社會民主化的幾氣下，鴻海如此威權式的組織，員工如何心甘情願地跟隨領導者？
- ✧ 根據生態學物競天擇、適者生存的觀點，假設鴻海集團未來走向滅亡或轉型，這跟郭董事長的領導風格有關嗎？