

領導 Chapter5 (P.225~258)

PPT由任課教師洪瑩書 製作

壹、領導理論

貳、新興領導理論

參、第5級領導者

肆、授權與賦權

領導理論

- 領導的定義
- 影響領導的因素
- 領導權力基礎
- 領導理論的演進

領導的定義

- 領導是一種人際行為，指一個人試圖影響他人行為的能力，包括溝通關係的建立、激勵制度的實行、協調方式的採用，用來達成既定目標的過程。
- 諸多研究對領導有不同的定義，有些強調領導是一種角色，有些認為領導是一種影響的歷程。另外在影響力的意圖、影響力的展現方式、影響力的效果方面，也都有不同的主張。

領導權力基礎

- 管理心理學家French(弗林奇)和Raven(雷溫)將權力畫分為下列5種：

(1) 法制權	指領導者藉由正式組織任命所獲得的權力，同時也代表領導者在組織的地位。	e.g. 友達光電總經理有權要求部屬執行到歐洲或越南的投資評估，再由高階主管決議投資於否。
(2) 獎賞權	指領導者具有獎賞部屬的權力，可使下屬聽從領導，同時也有激勵的效果。	e.g. 鴻海總裁郭台銘善於將尾牙變成晚會，讓尾牙抽獎成為激勵員工的方法之一。(2008年發放逾10億元)
(3) 強制權	相對於獎賞便是強制權。領導者有權力運用減薪、免職等處罰方式，迫使下屬服從領導。但強制權的使用需小心謹慎，使用過當可能會造成負面效果。	e.g. 鴻海總裁郭台銘對部屬要求嚴厲出名，用軍事化的管理方式，讓員工在指令下，逼出無限潛能。

領導權力基礎

(4) 專家權

領導者若具有某專業領域的知識或技能，甚至是個人豐富的獨特經歷，足以為他人指導，成為具專家權的領導者。

e.g. 日本策略大師大前研一對全球經濟發展有獨到的見解，出版書籍在全世界發行，所以他的專家權不僅僅是在日本，其他國家的企業領導者也很仰慕。

(5) 參照權

指領導者具有領袖氣質，可以吸引追隨者服從他的領導。參照權的來源與領導者的人格特質和外在外特徵有關，可吸引未有(or嚮往)這些條件的人，形成一種潛移默化的影響力。

e.g. 統一集團創辦人高清愿，他的言行之間透露出高度親和、氣度非凡，再加上具有廣闊的胸襟，讓員工自然有意願追隨。

領導理論的演進

西方領導理論	特質理論	傳統特質理論	Gibb(吉伯) ⇨ 美國人 Stogdill(斯托格迪爾)	<ul style="list-style-type: none"> 認為領導者是天生具有的，不具備領導特質者則不適合。
		現代特質理論	Chiselli(吉色利) ⇨ 美國人	<ul style="list-style-type: none"> 領導是動態過程，領導特質可以透過訓練培養來形成。
	行為理論	Ohio State(俄亥俄州州大)	<ul style="list-style-type: none"> 從領導者的行為方式來探討成功的領導模式。 領導行為的兩個面向：員工導向、生產導向。 由美國管理心理學家Blake(布萊克)和Mouton(莫頓)提出。 	
		Michigan(密西根大學)		
		管理方格(or管理座標圖)		
	權變理論	權變理論	<ul style="list-style-type: none"> 1967年Fiedler(費德勒)率先提出全面性的權變模式。 認為有效群體績效決定於領導風格和情境兩個因素。 	
情境領導理論 (生命循環理論)		<ul style="list-style-type: none"> 1982年Hersey(賀西)&Blanchard(布蘭契)提出情境領導理論(or生命循環理論) 理論主張大致與費德勒相同，但強調部屬的成熟度。 		
路徑目標理論		<ul style="list-style-type: none"> 1974年由House(浩斯)根據期望理論延伸出路徑目標理論。 他認為領導方式可分為4種類型：指導型、支援型、參與型、成就導向型。 		

1. 特質理論

- 又稱特性理論
- 可分為傳統特質理論、現代特質理論

傳統特質論點

- 1) 認為領導者的個人特質是與生俱來，不具領導特質的人不適合當領導人。
- 2) 傳統特質的研究重點在於找出領導者所具有的個體特性。
- 3) 許多人對傳統特質理論提出異議，因此爾後衍生了現代特質理論。

現代特質論點

- 1) 認為領導是一種動態過程，領導者的特質是在實踐中形成，可以透過訓練培養來造就。
- 2) 認為選擇領導者要有明確的特性、培訓領導者要有具體的方向、考核領導者要有嚴格的指標。
- 3) 出現理論與實際現象互相矛盾的情況。(e.g.有其他研究發現，有領導特質的人不見得都成為領導者，而有些領導者也沒有所謂的領導特質)

代表 Chiselli(吉色利)

其他 特質理論在研究方法上主要是描述性的，無法進行實證，因此容易產生相互矛盾的研究結果。該理論的積極意義在於提出了領導者最基本的個人特質，為選擇、考核、培訓領導者的一個參考依據。

1. 特質理論--Chiselli(吉色利)

- 美國心理學家Chiselli(吉色利) 研究後歸納出6種領導者的個人特質：

1) 監督能力	指導他人工作，組織並整合他人行動，以達成團體目標的能力，這是最重要的領導特質。
2) 智能	處理思想、抽象觀念、理念，學習和做好判斷的能力。智能對所有領導者而言亦是重要的特質。
3) 成就慾望	一個人的成就慾望，會反應在追求組織中更高的職位和完成挑戰性的工作。有效的領導者往往具有高成就慾望，希望完成有挑戰性工作。
4) 自信	領導者往往具有相當程度的自信。
5) 自我實現	有效的領導者通常具有自我實現的高度慾望。這些人強烈感受到自己的能力不應被埋沒，會以實際行動來展現。
6) 果斷	一個果斷的領導者馬上會有所決定，具有當機立斷的能力。

2.行為理論

俄亥俄州 州立大學 的論點

- 1) 俄亥俄州大首先開創行為方面的研究，將領導行為特徵不斷歸納後，最後產生兩個構面：關心人、關心工作結構(or組織)。
- 2) 關心人的領導行為包括尊重部屬、互相信任、關心部屬等。
- 3) 關心工作結構的領導行為包括機構設置、明確職責、目標擬定。

密西根大學 的論點

- 1) 密西根大學的管理心理學家提出了領導行為的兩個面向：員工導向、生產導向。
- 2) 員工導向的領導者，重視人與人的關係，重視部屬的需要，並且承認成員之間的個別差異。
- 3) 生產導向的領導者，重視工作的技術，重視任務，主要關心的是完成任務。

德州大學 管理方格理論 論點

- 1) 管理方格又稱管理座標理論，1964年由Blake(布萊克)和Mouton(莫頓)提出，用9點量表分析出5種領導風格。
- 2) 管理方格是採用圖示和量表方式來衡量企業領導者的管理方式是否具備高效率。該理論是認為，最有效的領導者應該關心工作，同時又關心員工。

2. 行為理論--管理方格理論



(1,1)放任管理：以最小的努力來達成工作要求，適合維持與組織成員的關係。

(1,9)鄉村俱樂部：細心關注員工對滿意關係的需求，營造出舒適友善的組織氣氛和工作節奏。

(5,5)中庸管理：藉由平衡員工的休息需求和士氣水準，來達成適當的組織績效。

(9,1)任務管理：營運效率來是因為對工作的最少干涉。

(9,9)團隊管理：由盡忠職守的員工完成任務，透過共同利害關係，互相依賴尊重。

3. 權變理論

- 權變理論又稱情境理論。該理論認為領導風格須視情況而定。

Fiedler (費德勒)

- 1) Fiedler(費德勒)於1967年率先提出全面性的權變模式。
- 2) 他認為有效的群體績效決定於領導風格和情境兩個因素有利程度的互相搭配。
- 3) 領導風格可分為任務導向和關係導向兩種。
- 4) 情境的有利程度依重要性排序可分為3種，領導者與部屬間的關係(好or壞)、任務結構程度(高or低)、領導者的職權(強or弱)。

Hersey(賀西)& Blanchard(布蘭契)

- 1) 1982年提出情境領導理論(or生命循環理論)
- 2) 理論主張大致與費德勒相同，但強調部屬的成熟度。

House(浩斯)

- 1) 1974年由House(浩斯)根據期望理論延伸出路徑目標理論。
- 2) 他認為領導方式可分為4種類型：指導型、支援型、參與型、成就導向型。

3. 權變理論--Fiedler(費德勒)

	因素	分類	說明
Fiedler (費德勒) 權變 理論	領導 風格	任務導向 (工作導向)	受試者用較負面形容詞來描述不喜歡的工作伙伴(低LPC分數)，受試者傾向於工作績效，屬任務導向。
		關係導向	受試者用較正面形容詞來描述不喜歡的工作伙伴(高LPC分數)，受試者傾向於良好的人際關係，屬關係導向。
	情境	領導者與部屬 間的關係	部屬對領導者的相處和互動，包括部屬對領導者的忠誠度、尊敬、信任程度。以良or劣做區分。
		任務結構程度	工作指派的正式化和程序化程度。以高or低區分。
		領導者的職權	領導者的職權大小、影響程度，包括人事雇用、解聘、規範、升遷、加薪等。以強or弱做區分。

- 費德勒發展了「最不受歡迎同事問卷」(簡稱LPC量表)來測量受試者是屬於工作(任務)導向or關係導向。
- 用LPC評估個體的領導風格→情境的評估→領導風格+情境=配對組合。

3. 權變理論--Fiedler(費德勒)

Fiedler(費德勒)領導風格+情境的組合-								
情境 (有利or不利)	有利			適中			不利	
	良			劣				
領導者-成員關係	良			劣				
任務結構成度	高		低		高		低	
領導者的職權	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱
有效的領導風格	任務導向			關係導向			任務導向	

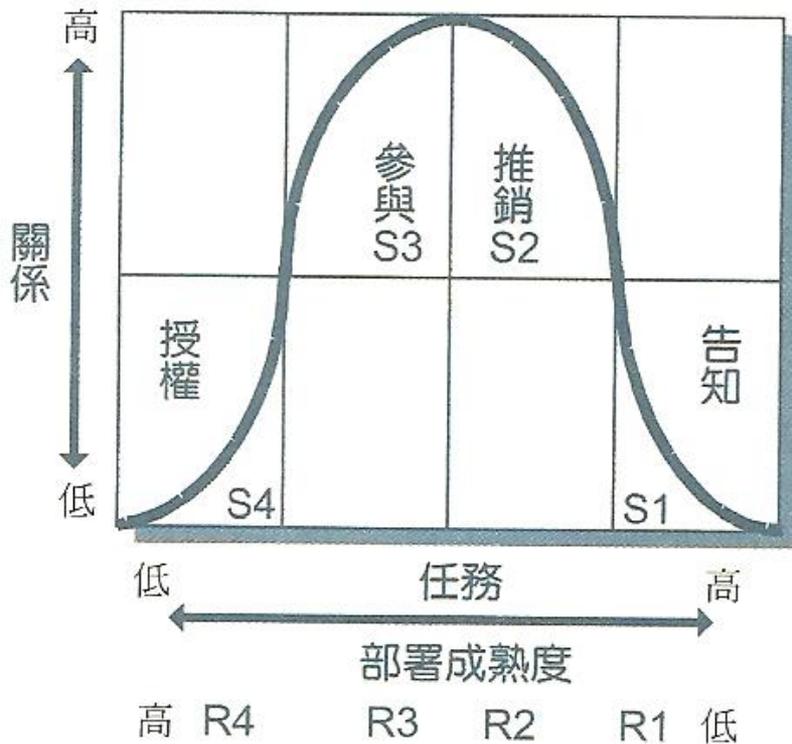
【結論】

- 費德勒認為個人的領導風格是不變的，所以只有兩種方式可以促進領導者的效能。
 - ①引用領導風格較適合該情境的新領導者
 - ②改變情境以配合領導者

3. 權變理論--Hersey&Blanchard

- Hersey(賀西)&Blanchard(布蘭契)於1982年共同發表了一套理論，稱為情境理論，又稱生命循環(or生命週期)理論。
- 該理論主張大致與費德勒權變理論相同，但他特別強調部屬的成熟度。其它理論常忽略部屬的成熟度，部屬成熟度可直接反應出接受(or拒絕)領導者的事實。
- 情境領導理論延用費德勒的2個領導構面，並進一步驟將任務導向、關係導向依高低程度不同，組合成四種領導風格。

3. 權變理論--Hersey&Blanchard



	導向	說明
告知型	高任務 + 低關係	由領導者定義工作，直接告知員工該做什麼以及如何去做。此類型適用於部屬能力和意願均低的情況。
推銷型	高任務 + 高關係	領導者提供部屬必要的指導和支援。此類型適合用於部屬能力低但意願高的情境。
參與型	低任務 + 高關係	領導者邀請部屬共同討論，主要作用是在協調、溝通。此類型適合部屬能力高但意願低的情況。
授權型	低任務 + 低關係	領導者較少提供指導和協助，讓部屬有較多的發揮空間。此類型適用於部屬能力和意願均高的情況。

3. 權變理論--House

- **House(浩斯)**所提出來的路徑目標理論是從期望理論延伸而來。
- 該理論試圖說明領導者的行為對部屬的動機、工作滿意度、工作績效等影響。
- 此理論主張領導者的主要功能是協助部屬達成目標，其方法是經由確認部屬通往目標之路徑，協助部屬排除障礙，同時提供必要的指導。
- **House**雖與費德勒同樣採權變觀點，但費德勒主張領導風格是固定特質，House則認為領導者的行為較有彈性，可依情境調整。

3. 權變理論--House

領導者行為

- ①**指導型**：權威領導，明白告訴部屬如何做和他所期待的工作成果。
- ②**支援型**：領導者平易近人，關懷部屬需求。
- ③**參與型**：決策前與成員磋商，做為決策參考。
- ④**成就導向型**：設定挑戰性的目標，對部屬達成目標有信心，激發部屬的成就感。

環境權變因素

工作結構
工作群體
正式職權系統

影響

影響

部屬權變因素

經驗
內控/外控
認知力

結果

工作績效
工作滿足感

新興領導理論

新興領導理論

交易型領導

Bass(貝斯)

轉換型領導

Bass(貝斯)

魅力型領導

House(浩斯)

新興領導理論--交易型領導

- **Bass(1990年)**提出。交易型領導提供物質或精神層次的誘因，來換取部屬的服從、努力、忠誠，進而達成組織目標而努力。
- 交易型領導者的特徵：

1)給予獎賞

對於部屬的高績效或表現良好予以獎勵。

2)積極的例外管理

積極主動尋找不符合的地方並加以修正。

3)消極的例外管理

領導者不主動尋求，只有不符合標準時才介入。

【案例分享】

鴻海採取責任制的工作方式，員工每天做完該做的事後才能下班，主管對於員工的要求相當高，雖說員工們加班沒有加班費，但年終獎金、股票分紅等都比同業優渥。

新興領導理論--轉換型領導

- **Bass(1985年)**提出轉換型領導。主張領導者藉由與部屬間的溝通，增加對目標的認識感，進而將組織目標轉換成個人目標，使績效超越期望。
- 要成功建立轉換型領導必須滿足4條件：

- | | |
|---------------|---------------------------|
| 1)魅力影響 | 必須先激發部屬的使命感與自尊心，幫助維持信心。 |
| 2)激勵鼓舞 | 不斷散播理念讓部屬認同，藉此激勵部屬努力達成目標。 |
| 3)智能激發 | 鼓勵部屬運用智慧和理性謹慎面對問題並且解決。 |
| 4)個別關懷 | 領導者必須主動個別關懷部屬。 |

宏碁前董事長施振榮在經營上堅持傳賢不傳子，用積極的方式將個人經驗傳授給每個人，進而鼓勵員工、一般民眾學習經營企業的知識與智慧。

新興領導理論--魅力型領導

- **House(浩斯)1993年提出魅力型領導**。認為此種領導者具備天賦和個人魅力，不是依靠職權或管理技能，而是善用溝通、形象、建立願景，以組織利益為先，使追隨者信服，並有效處理組織危機。
- 魅力型領導者從4種機制來轉變追隨者的自我觀念。
 - 1)改變追隨者對工作性質的認知。
 - 2)提供吸引人的未來願景。
 - 3)與追隨者發展出共同的一體性。
 - 4)強調個體與集體的工作自信。

第五級領導者

- **Collins(柯林斯)**研究發現，公司從優秀到卓越(A→A⁺)歸納出公司成功的共通點，就是第5級領導人。
- 柯林斯將領導能力分成5個層級，他認為領導者不需要循序漸進的從第1級上升至第5級，可以先有較上層的能力與特質之後再補足下面幾層，但成熟的第5級領導人應具備5個等級的管理能力。

第5級領導者--Collins(柯林斯)

5.
第五級
領導者

4.有效能
的領導者

3.勝任愉快
的經理人

2.具貢獻的
團隊成員

1.高度才幹個人

說明

5.第五級領導者：藉由謙虛個性和專業的堅持，建立持久的卓越績效。

4.有效能的領導者：能激勵屬下追求清楚的願景和更高的績效標準。

3.勝任愉快的經理人：組織人力和資源，有效率、有效能的追求設定目標。

2.具貢獻的團隊成員：貢獻個人能力，並與他人在團體中合作，達成團隊目標。

1.高度才幹的人：運用個人才華、知識、技能、良好的工作習慣，產生有建設性的貢獻。

第5級領導者--Collins(柯林斯)

謙虛的個性+專業的堅持=第5級領導

謙虛個性的特點：

- 1) 不愛出風頭，不自吹字播。
- 2) 冷靜沉著而堅定，主要透過高標準來激勵員工，而非領袖魅力。
- 3) 一切都是為公司而非自己。
- 4) 在順境中會看窗外，而非看鏡中的自己，把公司成就歸功於同仁、外在因素、幸福。

專業堅持的特點：

- 1) 有強烈企圖心，需看到具體成果。
- 2) 再大困難都不屈不撓，堅持到底，盡力追求長期最佳績效。
- 3) 以建立長久的卓越公司為目標，絕不妥協。
- 4) 遇到逆靜時，不望窗外指責他人，反照鏡子自我反省，承擔所有責任。

第5級領導：

- 1) 先找對人，再決定做什麼，延攬人才，留住人才，不把裁員或重組當成提升績效的主要策略。
- 2) 面對殘酷現實，但決不喪失信心，領導者需帶領員工面對現實並採取行動。

授權與賦權

授權包括授予職權和職責，主要目的是使組織發揮更大效率，也使組織結構發揮最大效果。

授權

- | | |
|----------|---------------------------|
| 1) 權責平衡 | 在授權同時，也授予同等職責，兩者需相輔相成。 |
| 2) 命令一致 | 授權者必須對所下達的命令一致，使下級不會無所適從。 |
| 3) 責任不外授 | 授權者對下級有監督之責，但職責需自己承擔不外授。 |
| 4) 職權階層 | 將權力透過職權階層適當下授。 |
| 5) 逐級授予 | 將職權逐步轉移給部屬，不得越級下授。 |
| 6) 詳細明確 | 明確指定某部屬擔負，並詳細報告所擔負的範圍與內容。 |

賦權

賦權包含授予員工權力並激發其能力，透過賦權的行使，管理者與員工更能產生互動，有效率的完成組織任務。

- | | |
|----------|--|
| 1) 賦權意義 | 指先判斷下屬有無能力，若有，可將權力直接下授，若無，則先教導，建立能力後再授權。 |
| 2) 賦權的元素 | 影響賦權的因素包括資訊、知識、權力、報酬。 |

授權與賦權

