



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



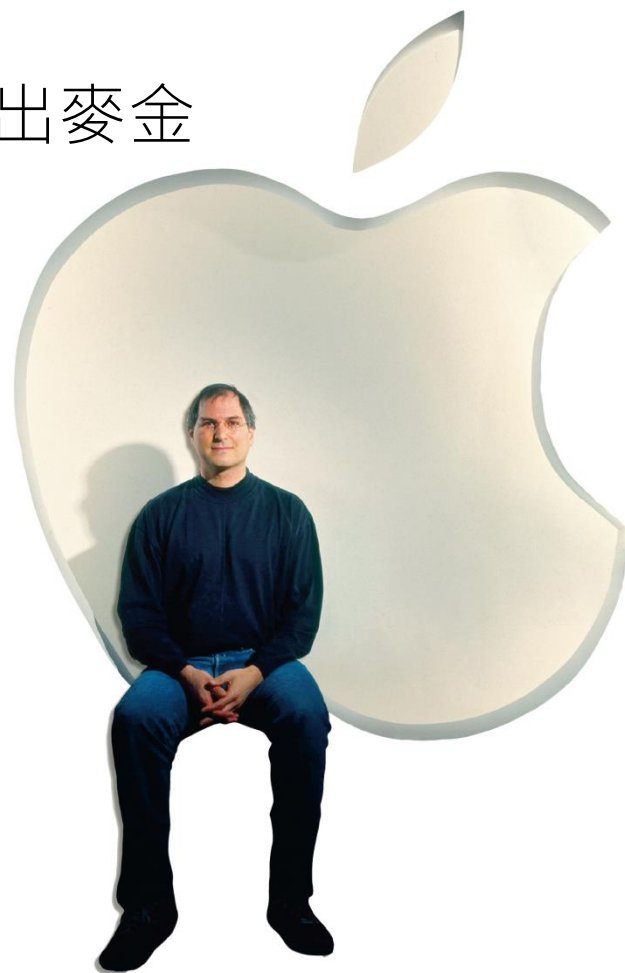
18 管理者即領導者

- 18.1 領導者與領導的定義。
- 18.2 早期的領導理論。
- 18.3 領導的三種主要權變理論。
- 18.4 現代的領導觀點。
- 18.5 影響領導的現代議題。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ **Steve Jobs**創立蘋果公司，發展出麥金塔電腦、iPod、iPad、iPhone等殺手級產品，澈底改變世人對電腦與通訊的看法。他有宏觀的願景，創意的思考，吸引人的領袖特質，但另一方面，他吹毛求疵，專注細節、對品質嚴苛等。關於**Steve Jobs**，大家已談論很多。他應該屬於哪一種領導類型呢？他留給世人的領導風範為何呢？



18.1 誰是領導者，何謂領導？

- **領導者**(leader)：可影響他人又擁有管理職權的人。
- **領導**(leadership)：領導者的工作，是帶領並影響團隊朝目標邁進的過程。



18.2 早期的領導理論

- 早期的領導研究，著重在兩大類：
 - 領導者本身（領導特質理論(leadership trait theories)）
 - 領導者如何與成員**互動**（領導行為理論(leadership behavior theories)）。



領導特質理論

- 1920與1930年代有關領導的研究，主要著重在「領導者特質」 - 用來區分「領導者」和「非領導者」的特徵。
 - 身材、外貌、社會地位、情緒穩定性、表達流暢度及社交能力等。
- 近年來逐漸由「領導者」轉到「領導」的議題，研究發現，和有效「領導」相關的特質有八項，請見下頁。

與領導有關的八項特質

1. **驅策力**：領導者展現高度的努力，他們對成就有很高的渴望、胸懷大志、有旺盛的精力、不屈不撓堅持自己的作為，與表現出主動的精神和進取心。
2. **領導慾**：領導者有強烈影響與領導他人的慾望，他們樂於承擔責任。
3. **誠實與正直**：領導者藉由真誠的態度，與言行的一致，來建立與部屬間的信任。
4. **自信**：部屬會期盼領導者果斷明確的作為，因此，領導者必須展現自信，使部屬相信他們的目標和決策是正確的。
5. **智力**：領導者要有充分的才智來蒐集、綜合和分析大量的資訊，並且需描繪願景、解決問題並做出正確的決策。
6. **專業知識**：有效的領導者，對公司、產業及技術內容，都要有深入的瞭解。領導者的專業知識能幫他做出好的決策，也讓他知道決策的意涵和對公司的影響。
7. **外向性**：領導者有精力、有活力、合群、有強烈的自信，而很少沉默或離群。
8. **內疚傾向**：內疚傾向與領導效能呈正相關，因為它有助產生對他人的強烈責任感。

領導行為理論

四個研究之摘要：

	行為構面	結論
愛荷華大學 (University of Iowa)	民主型態：部屬融入、授權，及鼓勵參與 專制型態：命令式的工法、集權決策與很少的員工參與 放任型態：讓群體自由制定決策和完成工作	研究顯示民主型態的領導較有效果，但後續研究結果不一。
俄亥俄州 (Ohio State)	關懷：考量部屬的想法與感受 定規：建構不同工作間的關係，以符合任務目標	高一高的領導者（高關懷與高定規）導致高績效與滿意度的員工，但並非所有狀況皆如此。
密西根大學 (University of Michigan)	員工導向：強調人際關係和關懷員工需求 生產導向：強調工作的技術與任務面	領導者的「員工導向」傾向會影響群體的生產力及工作滿意度。
管理座標 (Managerial Grid)	關心員工：以 1 至 9（由低至高）來衡量領導者對部屬的關心程度 關心生產：以 1 至 9（由低至高）來衡量領導者對完成工作的關心程度	領導者最好的表現是 9,9 型態（對員工與對生產的高度關心）。

18.3 領導的權變理論

- 三種權變理論：
 - Fiedler模型
 - Hersey-Blanchard情境領導理論
 - 路徑 - 目標理論
- 每個模型都是在探討領導風格(**leadership style**)及情境(**situation**)的定義，並試圖回答「如果 - 則」(**if-then**)的權變情境（亦即：如果這是所遇到的情境，則用哪一種領導風格會最好？）。

Fiedler權變模型

- **Fiedler權變模型**(Fiedler contingency model)認為群體績效決定於：「領導者的風格」和「領導者可控制和影響情境的程度」兩因素間的適當配合。
- 前提：在不同情境下，某種特定的領導風格是最有效能的，而其關鍵則在於：
 - 1) 定義那些不同型態的領導風格及情境
 - 2) 找出領導風格與情境間的適切配合

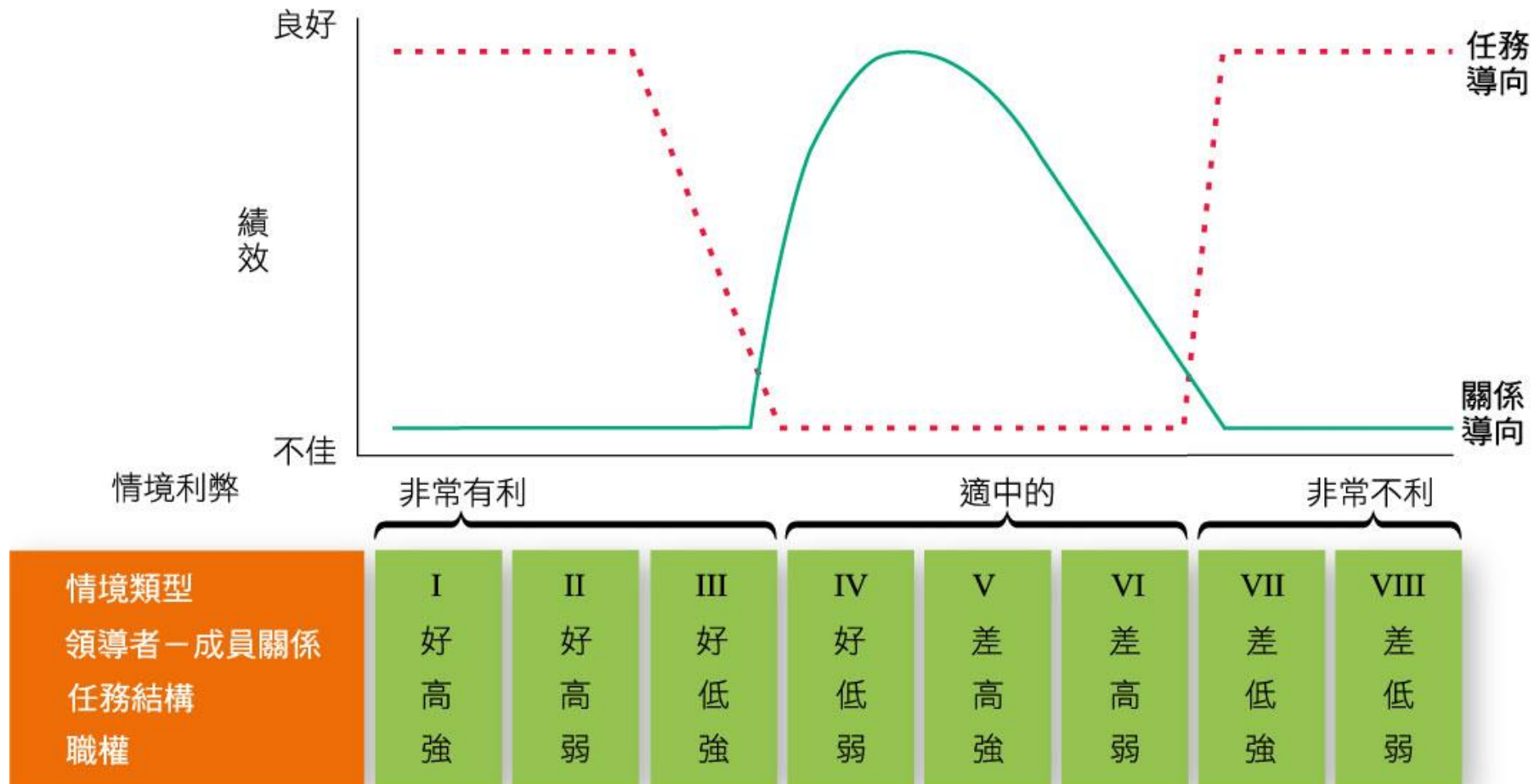
Fiedler權變模型

- Fiedler認為領導者的個人風格可分為：任務導向和關係導向兩種。
- 最不受歡迎同事之問卷(least-preferred coworker (LPC) questionnaire)
 - 填卷者被要求以十八組形容詞中的1-8評比等級，來描述他們所最不願共事的人（8代表正向肯定，1代表負向否定）。
 - 等於或高於64分：屬於較重視同事間的良好人際關係，而被歸為關係導向。
 - 等於或低於57分：屬於較重視生產力與工作的完成，而被歸為任務導向。

Fiedler權變模型

- 領導者之效能，決定於三項關鍵情境因素：
 - **領導者 - 成員關係**(leader-member relations)：員工對領導者的信心、信任與敬重的程度；分為「好」和「差」。
 - **任務結構**(task structure)：工作正式化和程序化的程度；分為「高」和「低」。
 - **職權**(position power)：領導者對聘用、解雇、規範、升遷和加薪等的影響程度；分為「強」和「弱」。

Fiedler權變模型



Fiedler權變模型

- Fiedler認為個人的領導風格是不變的，因此，只有兩種方式可以改善領導者的效能。
 1. 聘用領導風格較適於該情境的新領導者。
 2. 改變情境以配合領導者，這可經由任務重新編組，或調整領導者在加薪、升遷及規範等決策的權力，或改變領導者—成員關係來達成。
- 缺點：
 1. 領導者無法改變其領導風格以適應情境的假設，可能與現實不符。
 2. 權變變數的內容太複雜而不易評估。

Hersey-Blanchard情境領導理論

- **情境領導理論**(situational leadership theory, SLT) 是一個著重部屬成熟度的權變理論。
 - 「是部屬決定要接受或拒絕領導者」
 - **成熟度**(readiness)：指人們有能力也有意願，去完成一件明確任務的程度。
- 兩項領導構面：「任務」與「關係行為」與四種特定的領導風格結合：
 - 告知型（高任務導向、低關係導向）
 - 參與型（低任務導向、高關係導向）
 - 推銷型（高任務導向、高關係導向）
 - 授權型（低任務導向、低關係導向）

Hersey-Blanchard情境領導理論

- 部屬成熟度的四個階段：
 - R1：人們不能也不願意為工作負責，他們既無能力又無信心。【領導者應使用**告知型**風格】
 - R2：人們不能但卻願意去做必要的工作，他們有動機卻缺乏適當的技能。【領導者應使用**推銷型**風格】
 - R3：人們能夠卻不願意去做領導者所要求的事，他們有能力卻不願去做。【領導者應使用**參與型**風格】
 - R4：人們能夠且願意去做領導者所要求的事。【管理者應使用**授權型**風格】



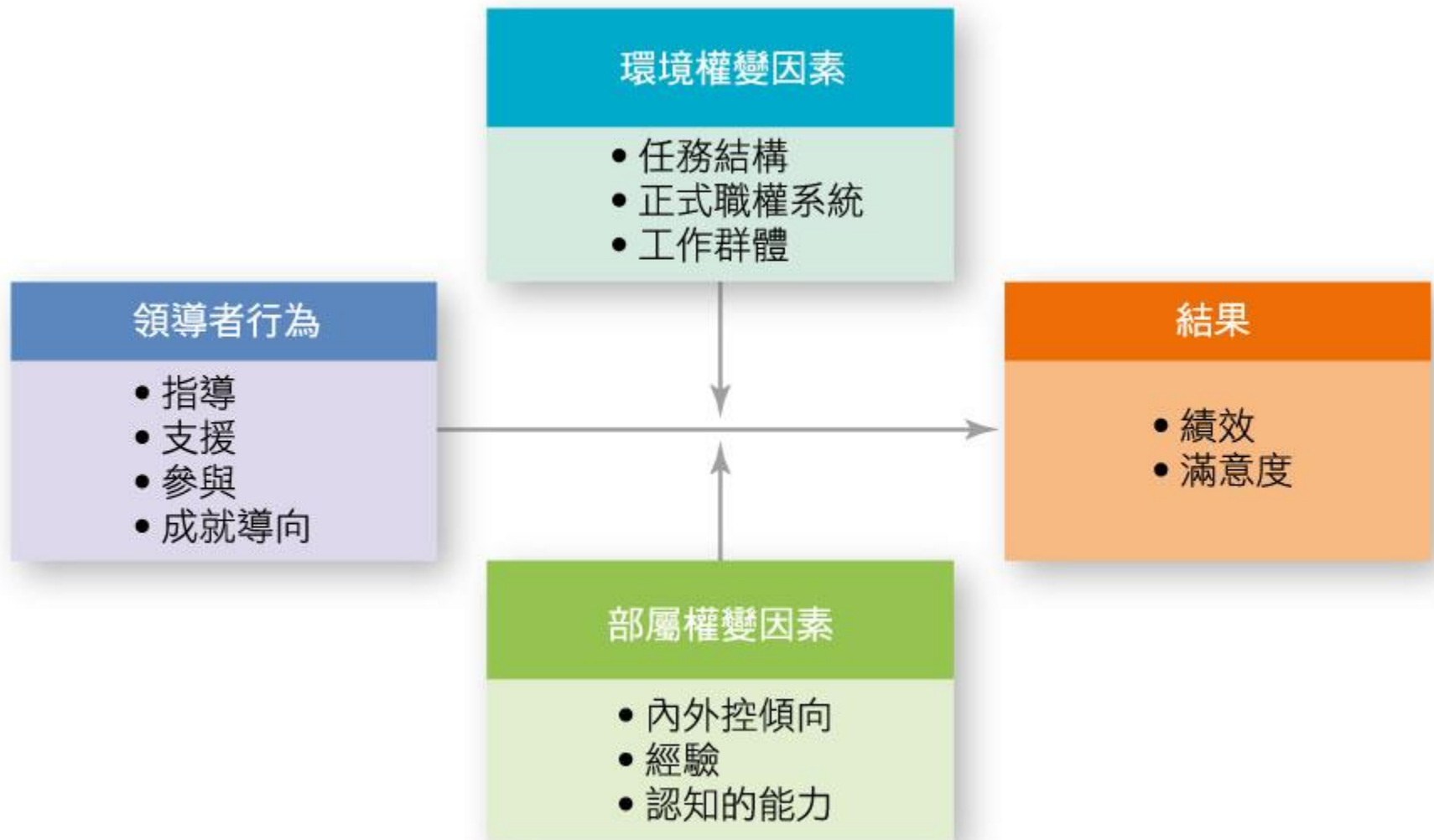
Meg Whitman
是HP執行長兼
總裁，她也是
eBay的前執行
長兼總裁。她
以親切和關心
屬下而聞名。
她相信人性本
善，她重視部

屬，並真誠支持與關懷他們。在eBay服務的十年間，她帶領公司獲致傲人的成功，從最初30名員工400萬美元年收入，發展到1萬5,000名員工和80億美元的收入。她的支持型領導讓eBay擁有超高的員工績效及滿意度。

路徑 - 目標理論

- 領導者的工作，是協助部屬達成目標，並提供指導和協助，來確保部屬的目標與組織的目標是相容的。
 - ➡ 有效的領導者能指出路徑，幫助部屬達成工作目標，並能藉由減少路障和陷阱，使達成目標的路徑更順暢。
- 四種類型的領導行為：
 - 指導型領導者
 - 支援型領導者
 - 參與型領導者
 - 成就導向型領導者

路徑 - 目標理論



路徑 - 目標理論

- 路徑 - 目標理論相關的研究預測：
 - 在任務模糊，或任務不是高結構化，或沒有妥善安排的情況下，指導型的領導會有較高的滿意度。
 - 當部屬正在執行結構性任務時，支援型領導可以有較高的員工績效和滿意度。
 - 對高認知能力和豐富經驗的部屬而言，指導型領導可能是多餘的。
 - 在明顯和官僚的正式組織下，領導者應提供支援型行為，而減少指導型行為。

路徑 - 目標理論

- 路徑 - 目標理論相關的研究預測：
 - 當群體中有實質衝突時，指導型領導會有較高的員工滿意度。
 - 內控傾向的部屬會較滿意於參與型的領導，因為這些部屬相信，他們能夠掌控周遭發生的事，所以會偏好參與決策。
 - 外控傾向的部屬會較滿意於指導型的領導，因為這些部屬相信，他們所遭遇的事情，是由外部環境所致，所以他們較希望領導者告訴他們該做什麼。
 - 當任務結構不明確時，成就導向型的領導將會增加部屬對「努力就可導致高績效」的期望。

18.4 當代的領導觀點

- 領導 - 成員交換理論
- 轉換 - 交易型領導(transformational-transactional leadership)
- 魅力型 - 願景型領導(charismatic-visionary leadership)
- 團隊型領導(team leadership)



領導 - 成員交換理論

- 此理論認為領導者會劃分內、外團體，而內團體的成員會有較高的績效評估、較低的離職率，及較高的工作滿意度。
 - 領導者有自己的「愛將」，並有自己核心的內團體。



轉換 - 交易型領導

- **交易型領導者**(transactional leaders)：此種領導者主要是以社會交換（交易）的方式進行領導。
- **轉換型領導者**(transformational leaders)：此種領導者會刺激並激發（轉換）部屬展現非凡的成就。
 - ↳ 轉換型領導是立基於交易型領導之上，轉換型領導所激發的員工努力和績效，會超過純粹交易型領導的效果。
 - ↳ 轉換型領導者比交易型領導者更有效率與效能。

魅力 - 願景型領導

- **魅力型領導者(charismatic leader)**：熱情自信、其個性和行動會深刻影響員工的行為。
- 魅力型領導者的五種特徵：
 - 有願景
 - 能清楚說明願景
 - 願冒險以達成願景
 - 對環境的限制和部屬的需求很敏感
 - 反傳統的行為。

魅力 - 願景型領導

- **願景型領導(visionary leadership)**：指發展並清楚傳達一種具體、可信與具吸引力的未來方向，而能有助於現狀的改善。
- 組織的願景應有清楚且吸引人的意涵，能讓員工理解與接受，能扣住人們的情感，並能激發人們追求目標的熱情。
 - ➡ Dell電腦創造出一週內將個人化電腦送貨到家的願景。

團隊型領導

- 對大多數管理者而言，最大的挑戰是學習如何成為有效的團隊領導者。必須學習的技能有：
 - 願意分享資訊
 - 信任他人
 - 下放權力
 - 瞭解該於何時介入工作
- 團隊領導者的工作應專注於兩點：
 - 1) 管理團隊的外部邊界
 - 2) 協助團隊流程。

團隊領導者的特定角色



領導 - 成員交換理論

- 此理論認為領導者會劃分內、外團體，而內團體的成員會有較高的績效評估、較低的離職率，及較高的工作滿意度。
 - 領導者有自己的「愛將」，並有自己核心的內團體。



統計數字

Data Points



- ▶ **21%**的美國全職員工不知道他們總經理長什麼樣子。
- ▶ **56%**的員工相信，為了晉升，參與辦公室政治是必要的。
- ▶ **54%**的美國員工認為，把老闆加為臉書好友是不好的。
- ▶ **23%**的員工表示，他們很在乎主管的喜好。
- ▶ **21%**的員工表示，他們很在乎主管不信守承諾。
- ▶ 員工最想要的老闆類型**No.1**：有遠見且個性民主的。
- ▶ 員工最常碰到的老闆類型**No.1**：指揮員工做事的。
- ▶ 老闆自認為所屬的主管類型**No.1**：很會輔導員工的。

18.5 二十一世紀的領導議題

- 二十一世紀的領導者尤其會面臨一些新的重要議題，包括：
 - 領導者權力
 - 發展信任
 - 授權
 - 跨文化領導
 - 做一個有效率的領導者



領導者權力

- 領導者權力來源有五個：
 - **法制權**(legitimate power)：指領導者因組織職位而具有的權力。
 - **強制權**(coercive power)：指領導者懲處或控制部屬的權力。
 - **獎賞權**(reward power)：指領導者給予正面獎賞的權力
 - **專家權**(expert power)：指伴隨專業、特殊技術或知識而來的影響力。
 - **參照權**(referent power)：指來自於某人特殊資源或個人特質的權力。

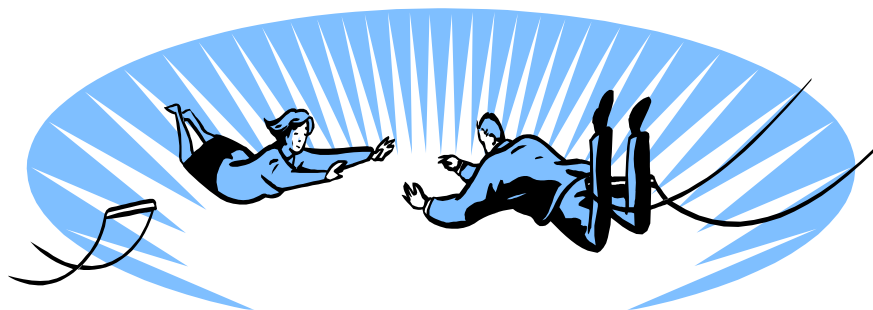
發展信任

- **信用(credibility)**：指一個人擁有誠實、能幹而得以激勵人心的程度。
 - ➡ 信用的主要成分是「誠實」，是領導者令人敬佩的首要特質。
- **信任(trust)**：部屬對領導者誠信、品格和才能的相信程度；構成信任的構面有五個：
 - 誠信(integrity)
 - 忠誠(loyalty)
 - 能力(competence)
 - 公開(openness)
 - 一致性(consistency)

發展信任

- 建立信任的幾點建議：

- 學習開放
- 做到公平
- 說出您的感受
- 說實話
- 表現一致性
- 實現您的承諾
- 維持信任
- 證明您的能力



授權給員工

- 愈來愈多公司授權給員工的理由：
 - 一. 需要由對事情最熟悉者，來做快速的決策 - 這些人通常位於組織的基層。
 - 二. 組織縮編使很多管理者有較大的控制幅度，為了應付日增的工作量，許多管理者不得不授權給員工。

跨文化領導

- 有效的領導者不會局限於一種特定的領導風格，他們會因應情境來調整自己的風格；而「國家文化」是決定有效領導風格的一項重要情境變數。
- 跨文化領導研究的一些發現：
 - 韓國領導者被期望以家長式的作風，來管理其員工。
 - 在阿拉伯人眼裡，沒有特別理由卻表現出親切而慷慨的領導者，是軟弱的。
 - 日本領導者被期望要謙虛且適度發言。
 - 北歐和荷蘭的領導者若公開表揚某人，可能會使那人感到困窘而不是受到激勵。
 - 馬來西亞的領導者被期望要表現出同情心，並應採用專制而非參與型領導風格。
 - 有效的德國領導者具有以下特色：高績效導向、少同情心、低度自我保護、低團隊導向、高度自治與高度參與。

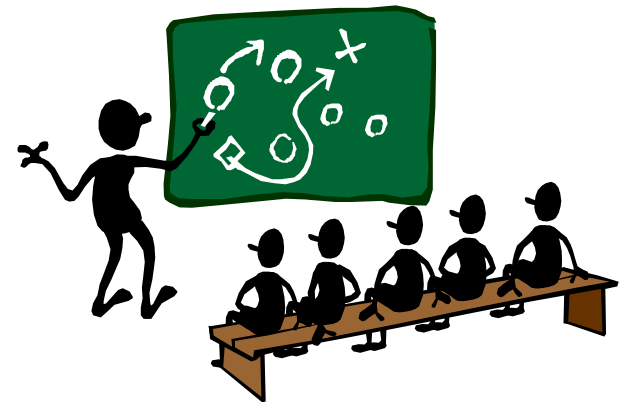
跨文化領導

- 由於領導理論多是美國發展出來的，因此會有美國式的偏差。
 - 美式的管理多強調部屬的責任而非權利
 - 假設自我的滿足而非對責任的承諾或利他的激勵
 - 假設工作向心力和民主的價值導向
 - 強調理性而非心靈層次、宗教或迷信。
- 全球共通的領導觀點：
 - 願景、前瞻性、給予鼓勵、值得信任、強力、正向性以及主動性。

成為有效率的領導者

● 領導者訓練

- 承認有些人不具備領導特質
- 人們也可以透過訓練，來瞭解有效願景的關鍵要素。
- 管理者能藉此學習評估情勢、修正情境以符合個人風格，以及評估在某些情境中，哪種領導行為是最有效的。



成為有效率的領導者

● 領導的替代品

- 部屬的某些特質，如：經驗、訓練、專業度，或對自主性的需求等，都可抵銷領導的效果，這些特質可替代或減低員工對領導者的需求。
- 工作原本就很清楚或是例行性，或工作本質上就很令人滿意時，也可能使員工對領導者的依賴減少。
- 明確而正式化的目標、嚴謹的規則和程序，或具向心力的工作群體等，都可取代正式的領導。



管理議題之思考

1. 請說明愛荷華大學等四個領導行為理論的內涵。
2. 請解釋**Fiedler**權變模型。
3. 請分別以情境領導理論與路徑－目標論來說明領導的意義。
4. 何謂「領導－成員交換理論」？
5. 請說明交易型領導與轉換型領導間的差異，及魅力型領導與願景型領導間的差異。
6. 領導者權力來源為何？
7. 大多數管理者會運用權變理論於現實生活，以提高領導效能嗎？請解釋。
8. 部屬是否會影響領導者的成效？原因為何？