

巨流圖書公司印行

正向領導

Kim Cameron◎著
謝傳崇◎譯 林新發◎校閱

POSITIVE LEADERSHIP

STRATEGIES FOR
EXTRAORDINARY
PERFORMANCE

聯·合·推·薦

教育部部長·吳清基

國立政治大學教授、國立中央大學客家學院院長·江明修

台北市立教育大學校長·林天祐

國立政治大學教育學系系主任·湯志民

國立暨南國際大學教育政策與行政學系教授·楊振昇

(推薦者依姓名筆劃排列)

POSITIVE LEADERSHIP

正向領導

Kim Cameron_著
謝傳崇_譯
林新發_校閱

Originally published by Berrett-Koehler Publishers Inc
Copyright © 2008 by Kim S. Cameron
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited
Chinese Language Copyright © 2011 Chu Liu Book Company
All rights reserved

正向領導 / Kim Cameron 著；謝傳崇 譯。-- 初版。

-- 臺北市：巨流，2011.01

面；公分

譯自：Positive leadership: strategies for
extraordinary performance

ISBN 978-957-732-397-2（平裝）

1. 企業領導 2. 組織管理

494.2

99026296

正向領導

原著：Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance

原著者：Kim Cameron

譯者：謝傳崇

校閱者：林新發

責任編輯：邱仕弘

封面設計：楊芳菁

發行人：楊曉華

總編輯：蔡國彬

出版者：巨流圖書股份有限公司

地址：802 高雄市苓雅區五福一路 57 號 2 樓之 2

電話：(07) 2265267

傳真：(07) 2264697

編輯部：116 台北市文山區指南南路二段 64 號（政治大學集英樓 2 樓）

電話：(02) 86613898

傳真：(02) 86615465

帳號：01002323

戶名：巨流圖書股份有限公司

E-mail：chuliu@liwen.com.tw

<http://www.liwen.com.tw>

法律顧問：林廷隆律師

電話：(02) 29658212

出版登記證：局版台業字第 1045 號

ISBN：978-957-732-397-2

2011 年 1 月初版一刷

定價：200 元

版權所有，請勿翻印

本書如有破損、缺頁或倒裝，請寄回更換

譯序

「正向領導」可以讓世界變得更美好。

卓越的領導，是所有領導者的願望。但「領導」是一項複雜的工程，隨著外在環境的變化，領導的理論一直受到不同文化背景和歷史的挑戰與檢驗。隨著世界的發展，全世界的領袖視領導為國家、社會與各個組織進步的重要推手，他們發現卓越的領導，才能讓組織更有效能、社會國家更美好。在領導理念的發展進程中，又以 Kim Cameron 的正向領導最為當今學者所推崇。

Kim Cameron 是美國密西根大學正向組織學中心的創辦人，該中心主要研究正向超越表現，以及導致組織繁衍和卓越表現的作法。他也是美國密西根大學商學院及教育學院教授，曾在凱斯西儲大學擔任教務長職務；在楊百翰大學擔任副教務長職務；在密西根大學擔任系主任職務；在組織美德、效能、品質文化、裁員，以及培養領導能力等領域的研究成果卓著。

正向領導能讓領導者超越一般性的成功，進而達到卓越的效能與驚人的正向結果。正向領導是應用正向組織學、正向心理學和正向變革理論等新興領域所產生的領導原則。本書列舉大量的實證研究，以及現實世界中的例子，充分顯示要從成功

到卓越，領導者必須創造組織的正向環境。正向領導者建立成員優勢，而不是僅著眼於弱點；要營造正向氣氛，在組織中促進同情心、樂觀、感恩和寬恕；要鼓勵所有成員相互支持，同時也提供成員深層的意義感。在這個簡潔、具啟發性及實際的指引下，本書介紹了四個具體的正向領導策略，並勾勒出一個經過驗證的執行過程，包括在執行過程中協助領導者的自我評估工具和指南。

總之，正向領導者關注在激勵與提升組織的優勢，而非忽視或最小化組織的問題和障礙。正向領導者與大多數領導者的關注傾向相反，但是已經發現具體的策略可以促進人類高度的正向表現。這些研究發現宛如暮鼓晨鐘般的提醒，值得領導者用心來思考。

本書得以順利出版，要特別感謝巨流圖書公司產品部經理蔡博文先生的大力支持，責任編輯邱仕弘先生的熱心協助，也要感謝所有曾經關心、協助與鼓勵的師長！最後，祝福本書的讀者，願「正向領導」這本書帶給大家正向的未來。

林新發、謝傳崇

謹誌於國立台北教育大學

國立新竹教育大學

2010 年 12 月

序言

Preface

領導組織成功的方法非常豐富多樣，知名的資深執行長、ix
政治人物和顧問經常能提供這類的例子。但本書的目標不同，
本書的目標在於說明那些能夠幫助領導者的策略，使他們可以
超越一般的成功，而達到卓越的績效、驚人的成果，以及正向
超越表現（positively deviant performance）。這個理論是基於實
證研究所獲得的確實發現。

本書針對那些已獲得超凡成就的組織進行分析。例如，
有一個研究記錄了清理和關閉核子武器生產設施的過程
（Cameron & Lavine, 2006）。該公司簽下拆除和清理 Rocky Flats
核武兵工廠的合約，而它卻比原訂完成進度整整超前了60年，
省下三百億美元的預算，並且比國家訂定的清潔標準還乾淨13
倍。這家公司的成就遠遠超越所有知識專家的預測績效，它代
表的即是我所謂的正向超越表現。仔細檢視這樣的組織，有助 x
於揭示一些非典型的領導策略，促使組織表現能顯著地超越預
期，並且達到卓越的超凡水準。

這些組織的領導策略是非典型的。經常討論的領導策略包
括：提升團隊合作、確立願景、鼓勵員工參與、尊重待人、改

變組織文化、以顧客為中心，以及建立長遠的目標。雖然這些方法都很重要，而且多數經過驗證可促進組織績效，但在研究正向超越組織時，仍然發現還有其它很少被認定的領導策略。本書即說明其中最重要的四項領導策略。

這些領導策略都建立在**正向**的概念上。正向領導，指的是應用正向組織學、正向心理學和正向變革理論等新興領域所產生的原則。這個「正向」的概念至少有三種涵義：

- (1) 正向領導著重在顯著超越一般水準的正向超越表現，或是成功的表現；
- (2) 正向領導是一種積極樂觀的偏向或是取向。舉例來說，重視長處而非弱點、關注樂觀而非悲觀、偏向支持而非批評式的溝通；
- (3) 正向領導關注在美德與至善，或是人的最佳狀態及人性本善（Cameron, 2003）。

在這些意義上，正向觀念歸因於**向陽效應**。向陽效應認為所有生物都有趨吉避凶的傾向——即趨向正向能量，遠離負向能量。所有的生命系統中，都有一種正向的傾向。例如，植物的向光性，人們學習與記憶正向訊息比負向訊息來得更快更好；所有語言的正向用語比負向用語更多；所有的生命，從細菌到哺乳類動物都偏向正向能量（Cameron, 2008; Matlin

& Stang, 1978)。因此，利用正向策略也同樣能使個人和組織產生生命力、成果豐碩。如同本書所揭示的，強調正向能賦予個人和組織生命力，就好比大自然的正向能量能使生物生意盎然。因此，這四項正向領導策略也能夠產生具有生命力的結果和顯著的正向績效。

xii

這四項正向領導策略包括**正向氣氛、正向關係、正向溝通和正向意義**的培養。本書不但詳細說明和闡釋每項領導策略，而且還提供了實證證據以及具體的行動指南。目的就在於提供領導者有效且可行的策略，進而產生正向超越表現。第六章將說明在組織中如何執行這四項領導策略，而最後一章則提供這四項領導策略的自我評估工具和實施指南。

相較於一般由著名的領導者傳授他們成功的個人經驗，或是由演講者講述激勵人心的例子，這本書的特色在於這些策略和方法是基於嚴謹的實證研究，具有相當的可信度。其中引用了許多學術研究報告，均可證實這些策略和正向超越表現之間的確存在可檢驗的相關性。這項研究有助於確定正向領導策略的合理性和完整性。這本書是依據眾多的學術調查研究，證明正向領導的可行性，而非根據領導者或評論家的個人經驗——因為那些經驗也許足夠、也許不夠具有普遍性。

xiii

在本書撰寫期間，我從許多重要的同僚身上獲得廣泛的專門知識和學術經驗，真的獲益良多。我要感謝每一位提供真知灼見、編輯上的忠告和協助校對本書的人。他們包括：

Jane Dutton, Adam Grant, Steve Piersanti, Robert Quinn, Jeevan Sivasubramaniam, Gretchen Spreitzer, 和 David Whetten。此外，Berrett Koehler 出版社產品部門的成員，其傑出專業能力表現亦堪稱典範。在此對大家致上十二萬分的感謝之意。

金·卡梅倫 (Kim Cameron)

金·卡梅倫是美國密西根大學羅斯商學院的威廉·拉塞爾·凱利 (William Russell Kelly) 管理與組織學的教授，同時也是密西根大學教育學院高等教育學教授。他曾在凱斯西儲大學維澤赫德 (Weatherhead) 管理學院擔任教務長職務；在楊百翰大學瑪瑞伊特 (Marriott) 管理學院擔任副教務長職務；在密西根大學擔任系主任職務。

金是美國密西根大學正向組織學中心的創辦人之一，該中心主要研究正向超越表現、美德、長處，以及導致組織繁衍和非凡成果的作法。他從楊百翰大學獲得學士和理學碩士學位；從耶魯大學獲得文學碩士和博士學位。他在組織美德、效能、品質文化、裁員，以及培養領導能力等領域的研究成果，已經發表了100多篇學術論文和10部著作。這些著作包括：《棺材釘和公司策略》(*Coffin Nails and Corporate Strategies*，與 Robert Miles 合著) (Prentice Hall 出版)、《組織效能》(*Organizational Effectiveness*，與 David Whetten 合著) (Academic Press 出版)、《弔詭與轉型》(*Paradox and Transformation*，與 Robert Quinn 合著) (Ballinger Publishing 出版)、《組織衰退》(*Organizational Decline*，與 David Whetten 和 Robert Sutton 合著) (Ballinger Publishing

出版)、《正向組織學》(*Positive Organizational Scholarship*, 與 Jane Dutton 和 Robert Quinn 合著)(Berrett-Koehler 出版)、《組織文化診斷與變革》(*Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 與 Robert Quinn 合著)(Jossey Bass 出版)、《價值觀領導》(*Leading with Values*, 與 Edward Hess 合著)(牛津大學出版)、《競爭價值觀領導》(*Competing Values Leadership*, 與 Robert Quinn, Jeff DeGraff 和 Anjan Thakor 合著)(Edward Elgar 出版)、《化不可能為可能》(*Making the Impossible Possible*, 與 Marc Lavine 合著)(Berrett Koehler 出版社), 以及《培養管理技能》(*Developing Managements*)第7版(與 David Whetten 合著)(Prentice Hall 出版)。

金和梅琳達·卡明絲共結連理, 且育有七個孩子。

林新發

現 職

- 國立台北教育大學校長

學 歷

- 國立台灣師範大學教育研究所博士

經 歷

- 國立台北教育大學教育學院院長
- 國立台北師範學院代理校長
- 國立台北師範學院教務長、學務長、圖書館館長
- 教育部科長

榮 譽 與 獎 勵

- 獲行政院國科會甲種研究獎勵、研究計畫主持費獎助等共15次以上
- 發表學術期刊、論文、專書、研究報告等計有200餘篇(冊)
- 教育部青年研究發明獎研究著作甲等
- 考試院教育行政人員高考、普考及格
- 台灣區教師及教育行政人員專題研究論文競賽特優獎
- 奉總統核定為行政院所屬中央機關保舉最優人員
- 國立嘉義師範學院與虎尾中學傑出校友

謝傳崇

現 職

- 國立新竹教育大學教育學系助理教授
- 國立台北教育大學教育經營與管理學系兼任助理教授

學 歷

- 國立台北教育大學教育政策與管理研究所博士
- 英國 Nottingham 大學教育學院博士班進修

經 歷

- 苗栗縣公館國中校長
- 苗栗縣西湖國中校長
- 苗栗縣中興國小校長
- 苗栗縣汶水國小校長
- 苗栗縣校長主任儲訓班主任
- 國立政治大學教育學院校長培育班兼任助理教授

榮 譽 與 獎 勵

- 教育部最高榮譽——教學卓越獎「金質獎」
- 全國學校經營創新特優獎
- 全國創意教學特優獎
- 教育部標竿一百學校獎
- 教育部全國特色學校獎

重 要 譯 作

- 《變革時代卓越的校長領導：國際觀點》（2009，心理出版）
- 《教育變革領導》（2010，華騰出版）
- 《校長教學領導：理論與應用》（2011，心理出版）

目次 Contents

作者簡介	i
校閱者與譯者簡介	iii
譯序	vii
序言 Preface	ix
1 正向領導 Positive Leadership	1
2 正向氣氛 Positive Climate	15
3 正向關係 Positive Relationships	31
4 正向溝通 Positive Communication	45
5 正向意義 Positive Meaning	59
6 實施正向領導策略 Implementing Positive Strategies	71
7 發展正向領導 Developing Positive Leadership	83
參考文獻 References	95
索引 Index	109

正向領導

Positive Leadership

本書介紹**正向領導**的概念，以及領導者促進組織產生正向超越^{*}表現的策略，進而培養組織積極樂觀的取向，促進組織對美德與至善的關注。正向領導，指的是應用正向組織學（Cameron, Dutton, & Quinn, 2003）、正向心理學（Seligman, 1999）和正向變革理論（Cooperrider & Srivastva, 1987）等新興領域所產生的原則。它有助於回答這樣的領導問題：「如果我想成為更有績效的領導者，我該怎麼做？」應用正向領導的策略能讓組織獲致卓越的表現。

1

目前數以萬計已出版的領導書籍當中，絕大部分是基於著

2

* 譯按：正向超越（positively deviant）是指超越一般水準的積極表現，而能達到卓越的績效、驚人的成果。採用正向領導（positive leadership）能促使組織產生正向超越預期之表現，並且達到卓越超凡的水準。

名的領導者傳授他們成功的個人經驗或演講者講述激勵人心的例子。而這本書不同，它主要是闡釋眾多個人和組織的實證研究中，所證實的正向領導策略，並且提供領導者實際運作的指南。

正向領導有三種涵義：

- (1) 正向領導指的是促進特別的正向表現——亦即「**正向超越表現**」，意謂顯著超越一般或預期的成效。促進正向超越表現與達到一般性的成功不同，那代表「以令人尊敬的方式，表現超越群體常態的行為」（Spreitzer & Sonenshein, 2003: 209）。正向領導的目的在於幫助個人和組織達到驚人的成就水準。
- (2) 正向領導也指涉一種**積極樂觀的取向**——或是對於人類優勢、能力和潛能的關注。它著重在成功和興盛，而非障礙和阻礙。正向領導不是盲目的樂觀，它強調正向的溝通、樂觀和優勢，在問題和弱點中找出價值與潛在的機會。正向領導並非忽視負向的事件，而是在這些負向事件的基礎上發展正向的結果。它和單純良好的、有魅力的、值得信賴的，或僕人式的領導不同（Conger, 1989; Greenleaf, 1977）；正向領導除了融合這些特色之外，還關注個人和組織以優勢為本及正向能量的策略。