

领导学

Gary A. Yukl 著

余朝权 译

學 導 領

LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

GARY A. YUKL 原著
(余克博士)

紐約州立大學教授

余 朝 權 譯

國立政治大學企管碩士

國立政治大學企管博士候選人

私立輔仁大學講師

私立東吳大學講師

天麟文化事業公司 出版

行政院新聞局登記局版臺業字第貳捌肆柒號

領 導 學

Leadership In Organizations

原著者：余 克 博 士

譯 者：余 朝 權

發行人：鄭 嘉 濤

出版者：天 麟 文 化 事 業 有 限 公 司

台北市基隆路2段190號7樓之6

電話：7 0 9 — 4 7 7 4

印刷者：宜 增 文 具 印 刷 品 行

電話：3 0 1 — 6 6 7 9

定 價：新台幣壹佰玖拾元正

郵政劃撥：第575066號

中華民國七十二年四月初版

版 權 所 有 翻 印 必 究

S91/10 (中1-9/35)

領導學

BG000230

前言

領導是一門非常重要的學問。在日常生活與工作當中，我們時時刻刻都在體驗著領導他人與被人領導的滋味。

然而，我們會發現，有些領袖相當成功，而有些領袖則非常失敗。在歷史上，凱撒建立名垂青史的羅馬帝國，忽必烈橫掃歐亞所向無敵，乃是成功的政治軍事領袖。在現代企業界，福特的汽車王國與王永慶的塑膠王國，都證明他們有很強的領導能力。此外，還有無數成功的領袖，在其所管轄的數十人或上千人的團體內，有效地領導部屬，達成團體的目標或使命。比起千千萬萬的失敗者，他們是如何成功的？是具有與眾不同的個性？還是擁有傑出的能力？是運用特殊的領導方式所致？還是情勢所趨？

本書就是要告訴讀者這方面的知識。書中擷取前人的實證研究，對於一個人如何成為成功的領袖，有相當精闢的描述，其立論之嚴謹，非一般空泛之領導教條所可比擬。因此，本書值得每一個人去讀它。它使我們瞭解到，要成為一個成功的領袖，必須要培養那些性格或學習那些能力，必須採用何種領導方式及如何因應不同的情勢。此外，也可以從本書中獲悉你的上司是那一類型的領袖，知己知彼，進而悟出當部屬的藝術。

今天，社會上充滿著各類組織，如政府機構、工商企業、學校、醫院等。一個人如何學習在組織內發揮領導效能，一方面達成組織的目標，一方面改善個人與上司、部屬或同事的關係，增進個人事業成長與陞遷的機會，實在是一件很重要的事。然而，坊間有關領導的書籍尚少，即或有，其立論也泰半不夠嚴謹，如果不經過濾即盲目吸收

，反而足以壞事。

譯者有幸，在國立政治大學企業管理研究所博士班就讀期間，由吳定博士處獲悉本書。詳讀之餘，深感其說理之清晰，且非常適合實務界人士應用*。因此，譯者不揣淺陋，特抽空將之譯出，並去除原書引證累贅之處**，供國人學習領導統御之用。有志之士，何妨抽出一些時間詳為研讀，並廣為運用，俾於做人處世上，無往而不利？

余 朝 權

1983年3月謹識于

國立政治大學

企業管理研究所博士班

* 加州大學愛文分校管理研究院教授馬奎理（Newton Margulies），曾在商業學報（Journal of Business）上，大力推薦本書。

** 原著所引證之書籍文章，共計四百六十餘篇。譯文中已酌刪成百餘篇，供有興趣的讀者參考。此外，凡論證煩瑣之處，亦經擇其大要摘譯，希望能節省讀者寶貴的時間。

原序

本書專門探討「領導」，重點在組織內的領導。書中包含許多有關正式組織內的領導理論與實證研究，以探索一個人如何成為英明傑出的領袖。由於領導與管理密切相關，所以本書也可以說是在探討管理效能。

本書內容乃實務與理論並重。一方面解說和評估現有的理論，一方面建議若干增進領導效能的實務作法。大略地說，一、二、六章以評介理論觀念為主，三、八、九、十等四章則專談實務技巧，四、五、七章乃理論結合實務。

領導領域內有很多爭論，因此本書在取材上，相當注意研究或實驗本身的素質。由於本書力求嚴謹，所以較重視實地研究，特別是現場實驗，而較不重視純實驗室研究。

本書所參閱的文章均經過精心選擇，希望能整合前人的研究結晶，並進一步作實務上的建議。迄今有關領導效能的文獻，大多已包含在本書之內。（較重要者已列於書末）

本書也有許多創見，如第三章指出領袖人物如何成功地運用權力，第五章將管理行為細分為十九種，第六章提出領導效能的「多元連結模式」，第七章對各種管理行為的適用情境提出命題，第十章整合全部領導文獻，並加上富有創意的解釋。凡此種種，均值得讀者揣摩。

本書適合大專學生或企業界人士閱讀。無論是企業管理、公共行政、社會、教育、心理等系所，均可用本書作領導課程之教材。各界人士也可用本書自行進修，以磨練自己的領導知識，追求更有效的領導統御。

領導學 目錄

前言

原序

第一章 領導的本質.....	1
第一節 何謂領導？.....	4
第二節 領導效能.....	6
第三節 主要研究方式.....	8
第二章 領導的交互影響歷程.....	11
第一節 影響歷程的特性.....	13
第二節 權力與權威.....	20
第三節 領袖對部屬的權力.....	23
第四節 部屬對上級的權力.....	27
第五節 社會交換理論.....	30
第六節 垂直雙方連結理論.....	33
總 結.....	36
第三章 權力與領導效能.....	39
第一節 權力運用的效果.....	41
第二節 領袖有效運用權力之要訣.....	43
第三節 權力的兩面.....	57
第四節 神才式領導理論.....	58
第五節 領袖應該擁有多少權力？.....	60
總 結.....	62
第四章 領袖特質與領袖技巧.....	65

2 領導學

第一節 領袖人物的特質	67
第二節 主管人的甄選——評估中心	69
第三節 麥納之管理動機研究	73
第四節 麥克里蘭之管理動機研究	74
第五節 管理者的興趣和價值觀	79
第六節 管理能力	81
第七節 實務上的運用	85
總 結	86
第五章 領導行為與管理活動	89
第一節 管理者的活動與角色	91
第二節 俄亥俄州立大學之領導研究	98
第三節 密西根大學的領導研究	99
第四節 包爾斯和席秀的四因子理論	103
第五節 領導行為之分類	104
總 結	109
第六章 領導效能的情境理論	111
第一節 費德勒的權宜領導模式	113
第二節 何布二氏之情境領導理論	118
第三節 途徑——目標理論 (Path-Goal Theory)	121
第四節 多元連結模式	128
第五節 領導的替代品	135
第六節 情境領導理論之總評	138
總 結	140
第七章 決定領導行為的情境因素	143
第一節 決定領導行為之理論	145

第二節 情境因素之研究綜論	150
第三節 情境的需要與限制	157
第四節 各種管理行為適用的情境	160
總 結	166
第八章 參與和授權	169
第一節 誰制訂機構的決策？	171
第二節 部屬的參與	173
第三節 參與的優點與缺點	176
第四節 有關參與效果之研究實例	178
第五節 有效參與的條件	182
第六節 弗倫與葉頓的決策參與模式	183
第七節 授權	189
總 結	192
第九章 會議領導	195
第一節 有效的團體決策之決定性因素	197
第二節 決策團體之領導行為	201
第三節 會議領袖的角色	207
第四節 領袖如何使團體有效地解決問題	209
第五節 啟發創意的技術	213
第六節 增進團體決策	216
總 結	221
第十章 增進你的領導效能	223
第一節 一致性論點	228
第二節 改善領導效能之措施	232
參考書目	237

第一章

領導的本質

——本章摘要——

第一節 何謂領導？

第二節 領導效能

第三節 主要研究方式

領導 (Leadership) 是人類長久以來一直深感興趣的主題，無論學者官員、販夫走卒，皆不例外。一提到領袖 (Leader)，就令人聯想到充滿活力的掌權人士，率領著戰無不勝、攻無不克的軍隊，或是從摩天大廈的頂層指揮龐大的企業王國，或是左右整個國家的命運。

人類的歷史上，充滿了軍事的、政治的、宗教的、社會的領袖。英明勇敢的領袖，其豐功偉蹟成為後世許多傳奇和神話的主題。人們對領袖的崇拜，乃因領導是相當奇妙的過程，而且深深觸及每個人的生活。試想：甘地、穆罕默德如何激起群眾的狂熱和奉獻？凱撒、亞歷山大大帝如何建立鉅大的帝國？而邱吉爾、甘地夫人雖有赫赫權勢與不朽功績，為何却在一夕之間垮台？希特勒本來沒沒無聞，如何竄升到掌握最高權力？為何有些領袖擁有忠心不貳的追隨者，甚至在危急時樂意為領袖奉獻自己的生命？而有些領袖却被自己的隨從出賣，甚至加以謀害？

自古以來，人類對領導問題即已有所探索，但要到廿世紀才有比較科學的研究。研究的重心多為決定領導效能的因素。行為科學家一直希望從領袖的特質、行為、權力來源、或情勢因素等，探討領袖如何有效地維持領導地位及影響隨從，進而達成群體的目標。

為何有些人會變成領袖人物？其行動方式由那些因素所決定？這些問題也有人探討，但最受關切的還是領導效能。

對於領導的神奇性之探討已有很大的進步，本書將檢討有關領導效能的重要理論和研究發現，特別強調在企業、政府、醫院、大學等正式組織的管理效能。

本章先從二個主題談起：一為「什麼是領導」，另一為「如何衡量領導效能」。

第一節 何謂領導？

不同的人對領導有不同的看法。領導從一個普通名詞變成學術名詞時，並未被明確地重新定義，所以它的含意很曖昧。有些人用權力、權威、管理、行政、控制、督導等字眼來描述相同的現象。學者班尼斯（Bennis, 1959）指出：「領導的觀念既複雜又難以掌握，所以人們用許多字彙試圖加以解說，結果是愈描愈黑。」

研究人員通常根據自己的主觀興趣去定義領導。幾乎人人所用的定義都不一樣。有的人用個人特質、行為、對別人的影響來定義領導，有的則用互動型式、角色關係、管理職位、他人對合法影響力的知覺等來定義。比較有代表性的定義如下：

- 1 領導是「個人引導群體活動以達共同目標的行為。」
（Hemphill & Coons, 1957）
- 2 領導是「施於某一情境的人際影響力，透過溝通過程來達成特定目標。」（Tannenbaum, Weshler & Massarik 1961）
- 3 領導是「創造和維持期望的與互動的結構。」（Stogdill, 1974）
- 4 領導是「人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種情報，使另一人深信他若照做時成果會更好。」（Jacobs, 1970）
- 5 領導是「一種特殊的權力關係，特徵為一群人覺得另一群人有權規定他們的行為。」（Janda, 1960）
- 6 領導是「某甲的行動改變某乙的行為的影響歷程，而某乙認為這種影響是合法的，其改變的行為符合個人的目標。」
（Kochan, Schmidt & DeCotiis, 1975）
- 7 領導是「超過例行組織指引的機械式服從的影響力。」
（Katz & Kahn, 1978）

「領袖」一詞早在西元一三〇〇年即已出現，但「領導」一詞則遲至二百年前才在英文中出現。領導的概念常指某（些）人可以和其他人有所分別而被稱為「領袖」，其他人則稱為「追隨者」或「部屬」，同時也假定它是一種包括二人（以上）互動的群體現象（Janda, 1960），是領袖意圖影響追隨者的歷程。除了這三點以外，上述各種定義已無共通之處，而在誰有影響力、影響的目的、影響的方式等方面均有不同。對於何種人才算領袖的不同說法，總結如表 1-1 所示。這些差異並不僅是學術遊戲，而是反映出極為不同的意見。研究者對領導觀念的不同，影響他們在蒐集和解釋資料時的差異。

表 1-1 不同的領袖觀念

廣泛觀念	狹隘觀念
1 影響群體成員的人。 （分配領導）	1 對其他群體成員最有影響力的人。（焦點領導）
2 以任一方式影響群體成員的人。	2 系統性影響成員行為以達群體目標的人。
3 使群體成員服從其要求的人。	3 使群體成員樂於執行其要求的人。

最大的爭論可能是領導的顯著性。有些人覺得領導與發生於所有群體成員身上的社會影響歷程無異，是成員共享的集體過程。而反對者認為所有群體對於領導角色均有明確的劃分，「領導」與「追隨」截然不同。在群體內影響力最大而執行大多數領導機能的人就被稱為領袖，其他人則是追隨者。

與此爭論有關的是影響意圖。有些人認為領導只包括與群體任務和目標有關的影響歷程，故影響意圖與群體使命無關或只對領袖有利時，就不能稱為「領導行動」。此種限制較適合組織內的正式任務群

體，而不適合純粹因社會目的而結合的群體，因後者常不具明顯的任務，純為滿足成員的友誼或社會接受需求而存在。

還有些人認為，影響須來自追隨者的自願與熱誠。如果以獎懲或控制來操弄或強迫追隨者，使追隨者口服而心不服，則不能算是在「領導」。反對的人認為這種定義太狹隘，因為它排除了欲瞭解管理者在某一情境是否有效的影響歷程，因此他們雖贊成將「行使權力」和「領導」加以區分，但認為應以較廣泛觀點來看領導。

此處暫時將這些當成不同的觀點來處理。在研究上，研究人員常因目的不同而對領導下不同的操作性定義，其目的則可能是為了確認領袖、訓練領袖、發掘領袖做些什麼、決定如何選擇領袖、或比較有效與無效的領袖。

第二節 領導效能

領導效能的觀念也因人而異。最大的差別在於領導效能指標之不同。例如：群體績效、群體目標的達成、群體的生存、群體的成長、群體的應變能力、群體因應危機的能力、部屬對領袖的滿意、部屬對群體目標的承諾、群體成員的心理幸福和發展、以及領袖在群體內地位的維持等等，均曾被當做領導效能指標來研究。

最常用的指標乃是群體能成功地完成任務而達成目標。這種績效或目標的達成有時可以客觀地加以衡量，例如利潤成長率、毛利率、銷量成長、市場占有率、實際與預定銷量之比、投資報酬率、生產力、每單位產品之成本、實際與預算支出之比等等。有時則需用主觀的判斷，例如評斷領袖在執行其任務時的效能，或是評斷群體在執行其

使命時成功的程度。評判人員通常是此一領袖的上司、同事、或部屬。

追隨者對領袖的態度也是常用的領導效能指標。領袖使他們的需要和期望有多大的滿足？追隨者是否喜愛、尊敬、崇拜他？追隨者在執行領袖的要求時，是義無反顧還是陽奉陰違？這種態度常以問卷或訪問來測得。較客觀的行為測量包括：缺席率、自動辭職率、訴願、向上級申訴、要求調職、工作不力、私自罷工、故意破壞設備等，均為追隨者對領袖不滿或敵視的間接證據。

領導效能有時可由追隨者或外人所知覺到的領袖對群體運作歷程品質之貢獻來衡量。領袖是否促成了群體團結、成員合作、成員動機、解決問題、制訂決策、或解決成員間的衝突？領袖是否對角色專業化的效率、活動的資源、組織的累積、群體應變及因應危機的準備等具有貢獻？領袖是否改善了工作生活的品質，建立追隨者的自信心，增進他們的技能，使他們心理上成長及發展？

評估者常依自己的目的或價值來選擇不同的領導效能指標。上司選的指標可能和部屬有所不同。不同的指標彼此之間常常無關，有時甚至呈負相關。例如銷貨成長常須犧牲利潤或降低效率。即使是同一指標，在不同時間也會發生替換現象。例如忽略有長效的活動，如減少機器維護、研究發展、新技術投資、員工訓練等的支出時，可增加短期利潤，但將使長期利潤降低。為求因應這種指標部份不相配的問題，研究時最好包括不同的指標，並且探討領袖對這些指標在一段時期內的影響。這種效能的多元觀念，正如領導的多元觀念，可以擴大我們的視野及研究的範圍。

第三節 主要研究方式

由於研究者對領導觀念及方法之偏好不同，研究方式也有許多種。多數研究只探索單一現象，且可劃分為下列四種方式：(1)權力—影響式；(2)特質式；(3)行為式；以及(4)情境式。各種方式對變數間因果關係的假定，如圖 1—1 所示。

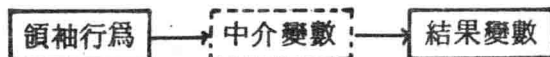
1 權力—影響式



2 特質式

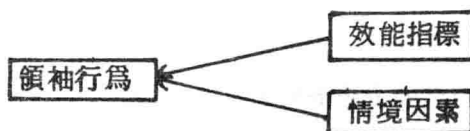


3 行為式



4 情境式

4 a 行為的決定



4 b 權宜模式

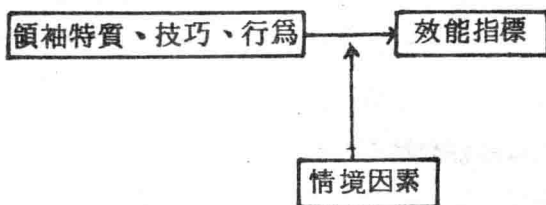


圖 1—1

各種研究領導效能的方式