

怎樣提高領導效能

一種突破性的領導方法——權變領導

FRED E. FIEDLER 等 原著

蘇文流 譯

現代管理叢書①



原 著： FRED E. FIEDLER
MARTIN M. CHEMERS
LINDA MAHAR

翻譯者： 蘇 文 流

發行人： 張 任 飛

發行所： 現代關係出版社

台北市南京東路四段52巷3號

電話：752-4425/9

新聞局出版登記局版台業字第0813號

定 價： 每本新台幣400元

郵政劃撥109364號現代管理月刊
帳戶

初 版： 中華民國六十九年三月

再 版： 中華民國七十年二月

三 版： 中華民國七十一年三月

四 版： 中華民國七十一年六月

版權所有 • 翻印必究

譯 序

現代社會最大的特色之一，是組織的角色與功能愈來愈突出，除了極少部份的活動如文學、音樂、藝術或哲學等比較偏重於個人的創作外，絕大部份都是在組織內進行的，從軍事作戰、工商企業、政府的管理，到科學發明、學術研究、樂團演奏……等都是有組織的集體活動，也因此才能集思廣益，產生更大、更豐富的成果。有了組織，就有上下層級的結構，也就有領導與被領導。從某一角度看，領導是一種命令與服從的關係，但從另一角度看，却是一種分工合作的表現。

關於領導的問題，有一種頗流行的觀念，認為「領袖是天生的」、「領導是一門藝術，應用之妙，存乎一心」，不是後天所能習得的。這種觀念乍聽之下，似乎頗有道理，但若再深入觀察與思考，卻又不盡然。因為從我們的實際經驗中可以發現：不論是那一行業的主管或領袖人物，絕大部份都是經過一番努力、奮鬥、學習、體驗，與不斷的自我改進，才能脫穎而出的；靠先天的資賦少，靠後天的努力多，亦惟有如此，才有「行行出狀元」的可能。今日社會的繁榮與進步，個人的發展與成功，是建基於對個人努力的自信、打脫了宿命論的束縛、以及建立在「一分耕耘，一分收穫」的信念上。因此，反宿命論的後天努力以及對自我潛能的信心與發揮，是個人成功的重要動力。

本書就是根據上述信念而寫成的。雖然領導力會因個人的差異而有不同的效果，但還是有它的原理原則可以參考遵循的。本書即從權變領導的觀點指示我們怎樣去客觀的認識並運用這些原理原則，而使我們達到最大的領導效果。全書的要點共有三部份：

第一、作者指出領導的變數有兩項：一是個人的領導方式，大致有兩種典型；二是領導者所處的環境。前者跟領導者的個性有關，不

易改變；後者卻是隨時變化，並可以透過領導者的努力加以調整，使領導環境適合自己的領導方式，而提高領導效能。

第二、使用各種量表來客觀的分析與歸類不同的領導方式和領導環境。

第三、指出怎樣改變領導環境來配合主管及其屬下的領導方式，以達到最高的領導效果。

本書最大的特色是文字流暢，深入淺出，用最淺顯的語句詳細的敘述各種重要的觀念與實際的方法，並輔以大量的實例讓讀者反覆練習，使讀者更易了解與吸收。本書對任職於軍界、政界、工商界、教育文化界以及服務業的主管與非主管來說，都是一本值得參考的實用指南。

現代管理月刊

1980年2月15日

前 言

在人事管理上，最困難的問題是該擢升那種人來擔任領導的職位。一般的說法認為：根據某人過去的表现可以判斷他將來的作為；這種觀念是不大正確的，因為缺乏充份的資料來顯示某人以往的管理能力。不錯，有關某人私生活的資料或許可以得到，不過，要將之類推是很困難的，而且有時候，私生活與工作上的表現二者間，並沒有什麼關連。結果作抉擇時，往往根據某人以前不同的，個別的任務的表現為準；因此，一個最優秀的工程師可能會被擢升為主管，而一個最好的工具製作師可能會被任命為工頭。當然，技能是需要且是重要的，但遺憾的是：很多人以為只要具有與人相處的技巧就可以成為一個成功的領導者；其實，這是不夠的。

在1940年代及1950年代，管理學者開始認真地嘗試使用人格測驗，來找出和有效管理可能有關的人格特質。他們廣泛地使用各種人格測驗表、自我評估表，以及興趣測驗表等。早期的這些測驗表都比較直截了當，作答及打分也都很簡單。後來發現一些聰明的人都會故意改變他們的答案，來符合他們認為領導人才所需的人格特質，因而設計者也就發展出一些愈來愈複雜的方法，使答案的意義變得不可捉摸，以避免受測者揣摩「正確的」答案。他們曾經試用過一些有關完形心理學方面的技術，例如「羅沙墨點測驗法」以及「主題統覺測驗法」等。運用這些方法時，評判員的技術及判斷力是很重要的。另外，由於成本太高，這些測驗法並沒有廣泛使用。

不過，更基本的問題是在於所有的這些測驗法都假設人格特徵是可以測量出來的，並且假設某些人格是「適合」當領袖的，另一些則

「不適合」。其實，大部份來說，經證明結果，領導的成功與否跟這些測驗結果兩者之間的相關性很低。因此，這些測驗法的價值就值得懷疑了。而且，這些測驗法也受到環境的影響，例如，目前在美國的「平等就業機會法」，就大大地限制了這些測驗法的使用。

不久研究的重點轉移到試圖找出一個有效管理的模式。我們已經知道不少管理模式對於員工績效的影響。不過，大多數的學者似乎是要致力找出一個「正確的」或「恰當的」管理模式（雖然心理學家大概不會同意領導方式可以那麼簡單的劃分）。在1950年代及1960年代，在管理的方法上，很多經理顯然受到麥貴格(Douglas McGregor)所提倡的Y理論影響，致力於舉辦座談會、自我分析，以及團體訓練等，試圖分析他們的管理模式，並加以調整，使他們的模式可以變得更「民主」，事後證明大部份有關人際感性的改進是發生在家庭中，而不是在工作上；不過在管理上，某部分的成功仍然是可以歸因於這種努力的。在工商界，常因缺乏上級或同事的增援，作為不能找出有效的解決辦法的理由。無論如何，這種影響可以說是多方面的。

就在這個時期中，費德勒(Fred Fiedler)進行他有關管理方面的研究。他不但研究個人及其行為，也探討影響個人職務成敗的各種環境。這種研究同時注重個人以及環境，為了適應各種不同的情況，領導的模式便不能只有一種。對我們這些從事擢拔人才的主管來說，費德勒的觀念極有見地，因為他的研究結果跟我們的經驗完全不謀而合！我們至少都有一次經驗，曾經看到一個非常成功的人被調到另一個職位，這職位所需的技能跟前一個職務差不多，甚至一樣，但他却失敗了。另外，當然我們每個人在管理界中都觀察到：成功的管理模式種類繁多，不止一種。費德勒的研究意義只是盡量使一般人能够注意去了解并接受他們本身的管理模式，並認識到這種模式正面和反面的效果，而不是想辦法去改變它。就作為一種個人的策略來說，這種做

法確實是很有成功希望的。

不過，還有一個問題，就是無論你懷有多大的善意，也不容易很確實地了解一個人的管理模式。或者就算了解了，却不知道該怎樣去評估各項環境因素。

這一本自修指南，「怎樣提高領導效能」可以幫助我們解決這個難題，費德勒和他的同事不僅讓我們很快地了解領導哲學及其基本理論，而且還幫助我們就各項模式因素作一簡單而精確的自我測量。他們並且提供一連串的測量表，以評估各項環境特徵，使得領導模式跟環境特徵兩者之間能作一適當的配合。這種概念確實是管理哲學上一種特殊的貢獻。而這種測量及比較的技术也對管理行為提供了一獨特的幫助。

本書不但有趣，而且對那些想獲得主管職位的員工來說，更有幫助。本書對那些需要推薦够資格的人擔任主管的人事及組織專家來說，也同樣有用。同時，對那些已經擔任主管或經理而仍然十分關切本身及他們員工領導能力的人來說，這本書更有價值。對主管特別重要的是第四篇「怎樣管理你屬下的各級主管」，這一篇對所屬主管的管理模式提供了幾種分析方法，以決定那些工作環境較能幫助他們成功。高階層主管通常面臨的一個較困擾的問題是：「怎樣提高組織裏各主管的管理成效，而又不會干擾到他們既有的工作方式與習慣？」而本書第四篇對這個問題有一個很好的解答。

如果各位讀者覺得我好像太過熱衷於這本書的話，那也是因為我覺得這本書確實能够適合大多數人的需要，而且對當前有大志、有抱負的各界領袖及他們的顧問來說，尤其有用。

奇異公司副總裁馬開樂

目 錄

譯序.....	I
前言.....	III
第一篇 了解你的領導方式.....	1
第一章 導論.....	3
第二章 了解你的領導方式.....	8
第二篇 認清各種領導情勢.....	31
第三章 認識你的領導情勢.....	33
第四章 怎樣測量主管與部屬間的關係.....	46
第五章 怎樣測量工作結構.....	59
第六章 怎樣測量職權.....	96
第七章 測量對情勢的控制力.....	113
第三篇 創造最有利的領導環境.....	165
第八章 領導方式與領導情勢的配合.....	167
第九章 怎樣操縱你的領導情勢.....	188
第四篇 怎樣管理你屬下的各級主管.....	219
第十章 怎樣操縱你部屬的領導情勢.....	221
第十一章 輪職與調職.....	244
第十二章 結語.....	258
總測驗.....	261
權變領導理論的內容大綱——本書摘要.....	270
附錄——權變領導理論的各種量表.....	273



S9001227

第一篇

了解你的領導方式



第一章

導 論

領導的特質比任何其他因素更能決定一個組織的成敗；若沒有華盛頓的手腕與決心，美國獨立革命的結果恐怕就跟當初的不一樣；南北戰爭時若沒有林肯的領導，也許北方早就被殲滅了。而福特、愛迪生、及摩根等人對美國工商業的貢獻，正如安東尼及馬丁路德·金等改變了美國許多大團體的社會角色一樣，留下了巨大的影響。

領導是一種極端複雜的人際關係。如果沒有羣衆，就不可能有領袖。一個團體的份子往往以明示或默示的方法讓某一個人——他們的領袖——作決策或判斷，以達成團體的任務。當一個團體的人們希望達成一個共同的目標時，才會有領導的出現，因此領袖的效能不僅靠領袖本身，也有賴於被他領導的人羣，以及當時存在的客觀條件。

「領導」一詞對不同的人有不同的意義。領導的涵義包括磋商、調解衝突、鼓舞忠誠，以及激發部屬願意繼續留守本身職務的能力等。同時它又意指有效地達成工作績效——這是一個工作單位或組織建立的目的。在這裏我們所要討論的主要是這種以工作績效為重點的領導。這並不是說，領袖的其他職務就不重要或乏善可陳。其實，這些項目在當今很多人際關係座談會及訓練計劃中都會被討論到。本書的重點主要是探討怎樣有效領導的問題。對政府人員、軍事領袖以及工商界的管理人員來說，這都是一個十分重要的問題。當你開始接受本書所設計的領導訓練計劃時，你腦海中可能會想到下列一些問題：

這個計劃對我有什麼用？

這個自我訓練的計劃是爲了幫助你成爲一個更有效能的領袖而設計的。這個設計是基於一個受到普遍確認的觀念，那就是：大多數人在某種情勢下能够有效領導，在另一種情勢下却不能。我們很難想像一位優秀但脾氣暴躁的軍事將領例如巴頓將軍，能够擔任一個敏感性訓練團體有效能的領袖，或者是擔任一個研究實驗室的主任。同樣的我們也不能想像一位有名的製片家例如高德溫，能够成爲一位卓越的會計主任。

我們不能期望自己在所有的工作及環境中都能有突出的表現。本書將幫助你認識那一些特殊的領導環境對你來說是最容易成功的。同時當你面臨一些可能無法有效領導的環境時，本書也可建議你一些對策。顯然地，如果你知道怎樣避免那些你可能會失敗的環境，你將能大大地增加成功的機會。

這本書有什麼創新的地方？

本訓練計劃是基於「權變模式」的領導理論而設計的。權變理論的發展已經有二十五年以上的歷史了，它主要是說一個團體或一個組織的工作效果有賴於兩種互相影響或「互相倚賴」的因素；一是領袖的人格，這決定了他的領導方式；一是環境給予領袖對團體行爲、任務及結果的控制力和影響力，這一種因素又叫做「環境的控制」。

這是一個新理論嗎？

並不。討論權變模式的期刊論文、書籍及報告等已經超過了兩百本，而大多數有關組織理論與管理、或社會心理學等的標準教科書也

花了相當大的篇幅來討論它。權變模式是目前最多人研究、最有權威的領導理論之一。

這個訓練計劃是爲了促進有效領導而設計的實用指南。除非絕對必要，我們才會討論理論上的問題。不過，爲了恰當的應用這些指南來配合你的特殊領導環境，你必須了解一些基本原理。你總不能盲目地和不加思索地運用本書所提示的法則。要知道領導是一門藝術，需要健全的判斷力才行。

這個計劃的效果有多大？

我們曾經在不同類型的組織中進行多次研究，例如一個志願的公共衛生組織，一個政府機構中的高級和中級主管、警官，以及各種軍事單位等。據受過本書訓練的主管們報告說，他們都能應用本訓練計劃所提示的法則，並且本書對他們的領導工作有很大的幫助。最重要的是，在這些條件受到控制，並且是隨意抽樣的每一項研究中，發現受過訓練的主管，他們的表現，無論是質與量上，都要比沒有受過訓練的主管好得多。

我需要做些什麼？

你必須仔細閱讀本訓練有關基本原理的討論部份，另外你必須做完本計劃的各種作業和問題，以測驗你了解的程度。下面是本書的大綱說明。

本書的結構

本書分成四篇。第一篇是有關認識清楚你的領導模式。第二篇提

供你對領導環境作正確判斷及分類的方法，這一篇內容最多，共分五章。教你怎樣去衡量你的領導情勢，並在一個最大的限度內，教你怎樣評估你同事所面臨的領導情勢。

第三篇討論怎樣使你的領導方式配合你所面臨的情勢，並且在必要時，怎樣改變你的領導情勢，以達到最大的效果。第四篇是給領導各次級主管的高階層領袖參考的。討論怎樣提供屬下各主管一種適當的環境，使他們能有最佳的表現。如果現在你已經擔任領導職位而又不需要督導別的主管，那你可以跳過這一部份或者以後再看。

在整個本訓練計劃中，我們將假定在技術上，主管都有資格執行他的工作。但是，不管他的領導方式多麼恰當，你總不希望替你作腦外科開刀的手術小組主持人沒有受過醫學訓練，或者你所搭乘的飛機機長沒有飛行執照吧！

我該怎樣進行本書的訓練呢？

每一章的開頭都有一篇關於領導原理的簡短說明，領導理論是本計劃的基礎，你必須了解才能應用。跟着下來會有一些作業叫做「問題」，可以讓你評估對本章你已經了解了多少。

每一問題都包含一個簡短的個案研究或一個事例。裏面提出一個關於領導的問題，並說明該章的要點。你必須在幾個可能的解釋或決定中，選出一個最好的答案。

第一次作答時，在你認為最好的答案旁邊標上阿拉伯數字「1」，然後翻到另一頁叫做「解答」的部份，它就會告訴你，你的答案是否正確，並加以討論。如果你的答案正確，它會指示你繼續做下一個

問題或者是繼續看下一章。

如果你沒選對，「解答」這頁會指引你重讀該章中你可能誤解的那一部份，然後你應該再作答。因為這是你第二次作答，所以必須在你所選的答案旁邊標上阿拉伯數字「2」，萬一你又錯了，而必須第三次作答時，則在答案邊標上「3」。很多人發現讀遍所有跟問題相互配合的解答部份對他們很有幫助，因為對錯誤答案的解釋，往往有助於對該章內容作進一步了解。

當你檢查你的答案並參考前面的內容時，我們建議你應該在手邊放張書籤或紙片之類，這樣就不會找不到原來的地方了。

每一章後面有一篇簡短的摘要，目的是在你休息一陣之後可以幫助你再溫習一遍該章的內容。這一部份包含了本訓練計劃的新名詞。每一篇後面有一份自我測驗，如果通過了，就可以繼續看下一篇。

總共要花多少時間？

那要看你的閱讀速度及知識背景了。做完本訓練平均需時約五小時，有些人需要八小時，而少數人只要四個小時就可以做完。另一方面，這也跟個人的習性有關，有些人工作時喜歡拖，而另一些人則喜歡在有壓力的情形下完成工作。

不過用至少兩至三日的時間看完本書並做完習題是比較恰當的。最好的休息時間是在看完每一章的結論之後。千萬不要跳過任何一章。爲了從本訓練計劃中得到最大的效益，你必須一章接一章地連續做下去，而在適當的時候歇一下，以恢復精神，加強效果。

第二章

了解你的領導方式

剛剛在第一章講過，作為一位主管，你的表現主要是看你的人格跟你對領導情勢控制力的配合情形而定，本章將幫助你認識清楚你在領導環境中的基本目標是什麼。這些目標將決定你跟你部屬之間的關係，並決定在什麼狀況下你獨特的領導方式可以發揮最大的效果。為了達到這個目的，你必須仔細地閱讀下面的說明，並做完「最不合意的同事」the Least Preferred Co-worker (LPC)量表。

說 明

在你一生中，你會在許多團體裏面跟各種不同的人共事——例如在你的工作崗位、在社會團體、教會組織、志願團體、運動隊伍、以及其他情形等。在達成團體的目標時，有些伙伴很容易共事，而另一些則比較不容易相處。

現在回想一下所有跟你共事過的人，然後再想一想那一個人是你覺得最難相處的。這個人也許是你現在的同事，也可以是你過去的同事，這一個人不一定是你最不喜歡的，而是那種你很難跟他一齊完成工作的人，也就是你覺得最難共事的那個人。

在量表的適當空格裏打一個「×」。這個量表包括很多組不同的形容詞，每一組形容詞的意思完全相反，例如「非常整潔的」和「非常髒亂的」。在每一組形容詞之間有八個空格，構成一個量表，如下

面所示：

非常整潔	8	7	6	5	4	3	2	1	非常髒亂
------	---	---	---	---	---	---	---	---	------

因此，如果你平常認為那個跟他最難共事的人是「相當整潔」的話，那你應該在第七格上打一個「×」，就像下面這樣：

非常整潔	8	7	6	5	4	3	2	1	非常髒亂
	非常整潔	相當整潔	有點整潔	稍為整潔	稍為髒亂	有點髒亂	相當髒亂	非常髒亂	

如果你認為那個人只是稍為整潔時，就在第五格打一個「×」。如果你覺得那個人非常髒亂（一點也不整潔），那麼你就在第一格上打一個「×」。

在你打「×」前先看清楚線上兩邊的形容詞。記住：你的答案是无所謂對或錯的。做的時候要快。你第一次的答案可能是最真實的。不要漏過任何一項，每一項只答一次。

現在看下一頁，描述一下那位你覺得最難共事的人。



想一想那位你最難跟他共事的人。