

學術著作 ◆ 大專用書

費德勒權變 領導理論研究

《修訂版》

陳慶瑞 著

五南圖書出版公司 印行





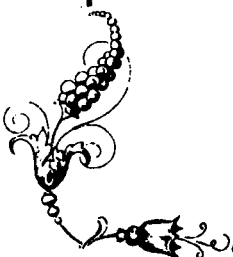
費德勒權變領導 理論研究

陳慶瑞 著

國立高雄師範大學教育學碩士

國立政治大學教育學博士

國立屏東師範學院初等教育學系(所)副教授



五南圖書出版公司 印行

費德勒權變領導理論研究

作 者 / 陳慶瑞

責任編輯 / 林郁菁

校對者 / 洪季楨・蘇美嬌

出 版 者 / 五南圖書出版有限公司

地 址：台北市和平東路二段339號4樓

電 話：7055066（代表號）

傳 真：7066100

劃 撥：0106895-3

局版台業字第 0598 號

發行人 / 楊 榮 川

排 版 / 陽明電腦排版股份有限公司

製 版 / 欣緯彩色製版有限公司

印 刷 / 三聖印刷事業有限公司

裝 訂 / 信成裝訂行

中華民國 78 年 2 月初版一刷

中華民國 84 年 2 月二版一刷

ISBN 957-11-0943-6

基本定價 8.4 元

（如有缺頁或倒裝，本公司負責換新）

費德勒權變領導理論研究 / 陳慶瑞著. -- 二版

. -- 臺北市 : 五南, 民84

面 ; 公分

參考書目:面

含索引

ISBN 957-11-0943-6(平裝)

1. 領導論

541.776

84001300

再版序

春去秋來，寒暑四易，本書終於也要換新包裝了。

回首過去，雖然筆者當初撰寫本書的兩項動機——投考博士班以及升等副教授，業已不復存在。但是，引介、聞揚、以及修正費德勒（F.E. Fiedler）權變領導理論（Contingency Leadership Theory）的構想，至今卻依然存在。而十年來投入有關權變領導理論的研究，非僅使筆者獲得了碩士和博士學位，也使得筆者在這塊領導的土地上，總算有了立錐之地。這除了要感謝指導教授的指導以及教育先進的督促之外，個人對此一學術領域的執著，可能也是一項非常重要的因素。如今三十幾篇有關領導研究論文的出爐，恰印證了「千手觀音廣而淺，獨臂羅漢窄卻深」的道理。終究，不斷鑽研乃是學術尋寶的重要歷程。

本書自一年前即已存書無幾，學生團體訂購，業已不復可得。而筆者目前在屏東師範學

院初等教育學系、所，皆開設有關領導理論的課程。基於學生教學、以及社會人士參考的考量，筆者認為有必要將本書予以修訂再版。只是究竟應以何種面目再度出現，則一直困擾著筆者。幾經思量之後，乃決定將其界定為權變領導理論「初階」的性質，不將本書作重大修正或重新改寫，而仍然保持其初版時的風貌，僅在內容上作小幅度的修改而已。此一決定的主要理由，完全係著眼於「淺顯方有利於入階」的道理，筆者不希望一開始即嚇退有興趣的研究者。畢竟，學術研究乃係一種長期投資的事業。

基於上述的理念，筆者除了將本書第三章「領導型式之分析」，作大幅度的翻修之外，其餘部分則僅在內容上作必要的更新和調整而已。另外，為了使讀者方便瞭解書中引用的資料起見，乃增設「附錄」部分，將本書實證研究時所用的問卷資料予以納入，以供有興趣研究者之參考。將來筆者擬更進一步，除了將博士學位論文「費德勒權變領導理論研究——理論分析與擴展」予以修訂出版之外，並擬將筆者近年來對權變領導理論所發表的研究論文予

以彙整，以「權變領導行為研究」為名，出版論文集。希望能激發更多人士，投入領導（尤其是權變領導）領域的研究行列。

本書雖屬再版，但由於筆者才疏學淺，疏漏之處仍將在所難免，尚祈學術界先進不吝賜教，以作為將來改進之依據。

陳慶瑞

謹識於 國立屏東師範學院

中華民國八十三年十月

王 序

本院講師陳慶瑞君就讀國立高雄師院教育研究所時，對「教育行政學」一科裏面的權變理論特別感到興趣，尤其對於費德勒發展出來的 LPC 量表感到好奇，乃以該理論的驗證為宗旨，撰寫碩士論文，並獲得相當高的評價。研究所畢業後，仍意猶未盡，繼續搜集有關權變理論的文獻，深入探討其內容。經過三年的努力，終於將其研究所撰成「費德勒權變領導理論研究」一書。

本書可以說是「小題大作」。一般在「教育行政」的教科書中，權變理論只是領導理論的一部分，所佔篇幅並不多。其他在學報或期刊中所發表的相關論文，也大都只是簡短的介紹而已。今陳君本書，不但將費德勒的權變理論加以詳細的闡述，而且將其理論的前導性學說加以引述，就費德勒權變理論所受到的批評意見加以整理，並做比較分析。更重要的是自己還做了許多實徵性研究，以驗證該項理論的

適用程度，與其缺失所在。最後並根據這些研究發現，闡明此項理論未來的發展方向，以及與其他理論綜合的可能性。

總括來說，本書具有下列三項特點：

1. 內容完整：包括權變理論前導性學說的介紹，權變研究相關理論的比較分析，權變理論的驗證研究，以及它的未來發展方向等等。幾乎涵蓋了權變理論的發展全程與所有的相關問題。

2. 分析細緻：針對上述每一項內容，作者均不厭其詳地做了詳細的分析與反覆的論證，使讀者讀過以後不致於有交待不清或無法釋懷的感覺。

3. 資料齊全：爲了完成這本著作，陳君幾乎搜集了所有權變理論的著作與大小文章。可說是到目前爲止運用權變理論文獻最齊全的一本著作。

在本書付梓之初，陳君要我爲他寫序，因而乃有先睹全書的機會。上面所述是我讀後的一點感想，將它寫出來，做爲本書的序言。

王家通 於屏東師範學院

中華民國七十八年十月

自 序

歷經三年歲月，本書終於完成了。而多少個孤燈相伴書籍雜陳的夜晚，也頓時成為美麗的回憶。

無可否認地，費德勒（F.E. Fiedler）的權變領導理論（Contingency Leadership Theory）自 1964 年提出以後，一直是領導理論之顯學，因之各種針對此一理論所進行的研究，也如雨後春筍般地出現，遠超過同一時期任何的領導理論。雖然贊成者有之，反對者亦有之，但無論如何，此一理論所激起的研究熱潮，似乎仍未曾消退過。不過，這股研究的熱潮對國內而言，似乎仍未形成氣候。因為研究的學者太少，研究結果的累積亦屬有限。為提高國內對此一理論研究的興趣，筆者乃不揣淺陋將四、五年來對此理論之研究加以整理，以專書之形式出現，名之為「費德勒權變領導理論研究」，祈能請益於國內之先進。

本書以費德勒權變領導理論為研究的中

心，為顧及理論架構之完整性，乃以特質論（Trait Theory）、行為論（Behavior Theory）及情境論（Situational Theory）作為前導理論。因為筆者認為權變領導理論之產生絕非空穴來風，一定有其產生的歷史背景。而以權變領導理論產生後的權變情境理論（Contingency Situational Theory）作為其後續理論，再加上權變領導理論本身的內涵（領導型式、情境控制及領導效能）、以及費德勒新近所提出的多重簾幕模式（Multiple Screen Model）和認知資源理論（Cognitive Resource Theory），組合成權變領導理論的研究架構。蓋筆者認為權變領導理論絕非一個完美無缺的理論，以此架構探討方可顯現出其來龍去脈，如此對修正此一理論之觀點而言，才能比較中肯與實際。

本書的完成，得感謝王院長家通從研究所以至現今的指導與協助，如果不是他當初積極的指導與鼓勵，本書將無法在三年後的今天出現。感謝相慶吾兄在我寫作過程的指教與資料的提供，使原本模糊的影像，能有了清晰的輪

廊；而清華吾兄的敦促，更是筆者快馬加鞭完成本書的一個重要因素，終究我們曾同甘共苦過。感謝陳教務長瑞龍之關愛，初教系高主任敬文的提攜，圖書館朱館長文雄資料的提供，汪淑蕙小姐的協助校稿，以及總務處同仁的鼓勵。更要感謝鼎力扶持家庭的內子純純，使我能無後顧之憂的情況下潛心寫作，她應是助我完成本書的幕後功臣。小女穎資年將五歲，除時常責怪筆者老師所派的家庭作業太多之外，更經常叮嚀筆者要用功讀書，要聽老師的話，不可偷跑出去玩。適值她生日時刻，謹以本書作為其生日禮物，感謝其平素代母管教之辛勞。

感謝五南圖書出版有限公司楊榮川董事長的慨允出版，劉文忠、陳綺華兩位經理以及公司同仁之大力協助，使得本書得以順利出書。筆者才疏學淺，自知對權變領域涉獵不深，貿然成書，著實內心惶恐，尚祈國內先進不吝賜教，以為更進一步發展之資。又是新階段的開始，在這漸入佳境的時刻，短暫休息是為了走更遠的路，筆者期盼著！

最後，謹以本書獻給我的父母及兄弟，感謝在我成長過程的關懷與付出。

陳慶瑞 謹識 於屏東師範學院

中華民國七十八年十月

目 錄

再版序

王序

自序

第一篇 權變領導理論之基礎——1

第一章 權變領導理論的發展源流——3

第一節 領導理論的發展脈絡 /3

第二節 特質論的內涵及其權變取向之分析 /6

壹、理論概述 6

貳、特質論權變取向之分析 7

第三節 行為論的內涵及其權變取向之分析 /9

壹、理論概述 9

貳、理論之研究 14

參、行為論權變取向之分析 24

第二章 權變領導之理論基礎——33

第一節 權變領導的哲學基礎 /33

第二節 權變領導的心理學基礎 /34

第三節 權變領導的行政學基礎 /38

第二篇 權變領導理論之內涵——41

第三章 領導型式之分析——43

第一節 LPC 的內涵 /43

壹、LPC 的歷史發展 43

貳、LPC 的研究對象 45

參、LPC 的內容分析 46

第二節 LPC 涵義之分析 /49

壹、領導型式之意義 49

貳、LPC 涵義的闡述 53

參、LPC 類型之分析 58

第三節 LPC 信度之分析 /66

壹、內部一致性分析 66

貳、穩定性分析 67

參、LPC 信度之比較 70

第四節 LPC 效度之分析 /74

壹、LPC 量表衡量之理論基礎 74

貳、LPC 之因素分析 76

參、LPC 內容取向之分析 80

第五節 LPC 描述方式之探討 /82

壹、LPC 量表與行為量表之分際 82

貳、相關研究結果之比較 85

第六節 LPC 研究的未來取向 /87

第四章 情境控制之分析 93

第一節 LMR 之內涵及其衡量 /93

壹、領導者與部屬關係之涵義 94

貳、領導者與部屬關係之衡量 95

第二節 TS 之內涵及其衡量 /103

壹、工作結構之涵義 103

貳、工作結構之衡量 104

第三節 PP 之內涵及其衡量 /108

壹、職權之涵義 108

貳、職權之衡量 110

第四節 情境有利度之解析 /113

壹、情境類型 113

貳、情境控制 116

參、各種情境分類之比較 119

第五節 增進情境控制之方式 /124

壹、調整領導情境有利度 125

貳、控制部屬的領導情境 128

參、經驗與訓練 130

第五章 領導效能之分析 133

第一節 組織效能之研究途徑 /133

第二節 組織效能之衡量 /141

壹、組織效能衡量的理論模式 141

貳、組織效能的衡量方式 144

叁、組織效能指標間之關係 150

肆、組織效能選擇之權變觀 152

第三節 組織效能的決定因素及其研究 /156

壹、組織效能的決定因素 156

貳、組織效能與其他變項之關係 158

第四節 領導效能的涵義 /162

壹、權變領導理論之主張 162

貳、對費氏效能主張之批評 165

第五節 影響領導效能的限制因素 /166

壹、領導取向之分析 166

貳、替代理論之內涵 167

叁、替代理論在教育領導上的涵義 169

第六章 權變領導的理論架構——171

第一節 權變論的基本概念 /171

壹、主要名詞的界定 171

貳、權變領導的觀念架構 174

第二節 權變領導理論曲線圖之解析 /177

壹、曲線圖之由來 177

貳、曲線圖之解析 179

第三節 權變領導的理論分析 /184

壹、有效領導取向之分析 184

貳、相關係數位置圖之分析 186

第三篇 權變領導理論之驗證——191