

領導學

Leadership

理論與實務

蔡培村、武文瑛 ◎著



麗文文化事業

領導學

Leadership

理論與實務

蔡培村、武文瑛 ◎著



麗文文化事業

領導學：理論與實務／蔡培村、武文瑛著，--初版。
--高雄市：麗文文化，2013.06
面：公分
ISBN 978-957-748-534-2 (平裝)

1. 領導理論

541.776

102012020

領導學：理論與實務

初版一刷・2013年6月

著者	蔡培村、武文瑛
封面設計	黃齡儀
發行人	楊曉祺
總編輯	蔡國彬
出版者	麗文文化事業股份有限公司
地址	80252高雄市苓雅區五福一路57號2樓之2
電話	07-2265267
傳真	07-2264697
網址	http://www.liwen.com.tw
電子信箱	liwen@liwen.com.tw
劃發帳號	41423894
購書專線	07-2265257轉236
臺北分公司	23445新北市永和區秀朗路一段41號
電話	02-29229075
傳真	02-29220464
法律顧問	林廷隆律師
電話	02-29658212

行政院新聞局出版事業登記證局版台業字第5692號
ISBN 978-957-748-534-2 (平裝)

 麗文文化事業

定價：500 元

自序

彈指一揮間，轉瞬八載過！時光飛快，《領導學：理論、實務與研究》付梓已二、三千個日子。此來，由於環境的快速變遷與領導研究的日益千里，實有進行修正改版的必要，以饗廣大讀者。

幾經考量，將過時的相關研究刪除，加入新的領導論述與佐證實例，縮減篇幅與章數，修正之後更名為《領導學：理論與實務》。全書共分三篇、十四章，彼此環環相扣：第一篇為基礎篇，包括第一章〈領導的性質〉、第二章〈領導的基礎〉，以及第三章〈領導的架構〉等三章；第二篇為理論篇，包括第四章〈傳統的領導理論〉、第五章〈現代的領導理論〉，以及第六章〈中國式領導的哲理基礎〉等三章；第三篇是為實務篇，包括第七章〈組織文化與策略領導〉、第八章〈領導角色與魅力修鍊〉、第九章〈權力應用與授權原則〉、第十章〈團隊士氣與激勵方略〉、第十一章〈會議管理與說服技巧〉、第十二章〈領導效能與自我評鑑〉、第十三章〈變革領導與知識管理〉，以及第十四章〈社群互動與組織學習〉等八章。

領導學的領域奇妙浩瀚，越是鑽研其中，越覺五彩炫耀、廣淼無垠。哲學泰斗馬克思的墓誌銘有這麼令人深思的一句話：「哲學家只不過是在對這個世界作出詮釋，然而，重要的是改變這個世界」；領導者的首要任務是要提升價值，創新發展，進而改變整個組織。藉此修正改版之機，希望提供讀者更多的助益。

在此感謝麗文文化事業全體同仁的戮力付出，使本書得以順利出版。書中內容包羅萬象，疏漏亦所難免，期使讀者與各位先進不吝指正，敝人一併銘謝。

蔡培村

於國立高雄師範大學

民國一〇二年五月一日

自序 I

壹、觀念篇 001

第一章 領導的性質 003

第一節 領導的概念 004

第二節 領導的修為 007

第三節 領導與管理 020

第二章 領導的基礎 029

第一節 權力的概念 030

第二節 權力與領導 035

第三節 權力的類型 039

第三章 領導的架構 047

第一節 有效領導的模式 048

第二節 實證取向的架構 052

第三節 理念取向的架構 055

貳、理論篇 063

第四章 傳統的領導理論 065

第一節 非實證的領導研究 067

第二節 特質論的領導研究 070

第三節 行為論的領導研究 077

第四節 情境論的領導研究 094

第五章 現代的領導理論 111

第一節 現代領導的概念模式 112

第二節 現代領導的多元型態 129

第三節 現代領導理論的發展 143

第六章 中國式領導的哲理基礎 147

第一節 儒家學說的領導哲理 148

第二節 法家學說的領導哲理 154

第三節 墨家學說的領導哲理 162

第四節 兵家學說的領導哲理 169

第五節 道家學說的領導哲理 177

參、實務篇 185

第七章 組織文化與策略領導 187

第一節 組織文化的意涵 188

第二節 組織文化的類型 195

第三節 策略領導的意涵 200

第四節 策略領導的應用 203

第八章 領導角色與魅力修鍊 211

第一節 領導角色的分類 212

第二節	魅力領導的概念	221
第三節	魅力領導的特質	222
第四節	領袖魅力的修練	224

第九章 權力應用與授權原則 231

第一節	權力的本質	232
第二節	授權的概念	236
第三節	授權與權力的關係	241
第四節	授權的原則與技巧	243

第十章 團隊士氣與激勵方略 247

第一節	激勵士氣的概念	248
第二節	傳統的激勵理論	251
第三節	現代的激勵理論	254
第四節	激勵士氣的方略	272

第十一章 會議管理與說服技巧 285

第一節	會議的概念	286
第二節	會議管理的策略	289
第三節	說服的概念	299
第四節	說服的技巧	301

第十二章 領導效能與自我評鑑 309

第一節	領導效能的指標	310
第二節	自我評鑑的概念	316
第三節	評鑑模式的分析	319
第四節	自我評鑑的流程	327

第十三章 變革領導與知識管理 335

- 第一節 學校環境的變革 336
- 第二節 變革領導的策略 340
- 第三節 知識管理的概念 350
- 第四節 知識管理的策略 359

第十四章 社群互動與組織學習 365

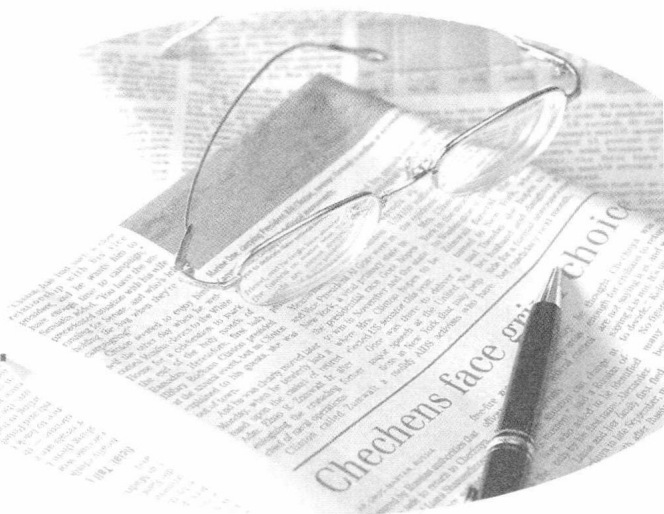
- 第一節 社群互動的概念 366
- 第二節 社群互動的實施 369
- 第三節 組織學習的概念 375
- 第四節 組織學習的策略 382

參考書目 387

壹

觀念篇

觀念篇



第一章 領導的性質

第二章 領導的基礎

第三章 領導的架構

第一章

領導的性質

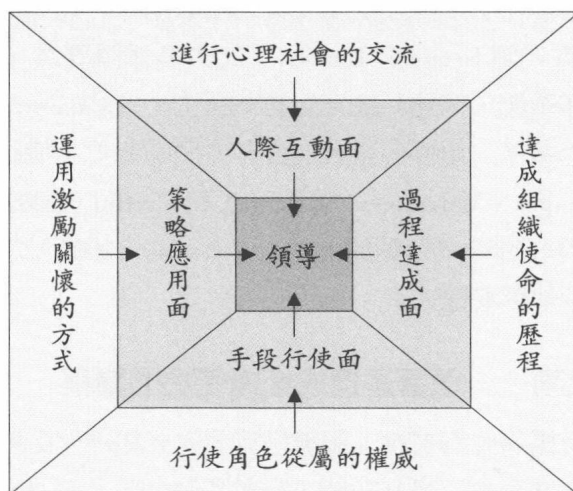
- 第一節 領導的概念
- 第二節 領導的修為
- 第三節 領導與管理

現今，領導已成為一門顯學，不論是企業組織、社團法人、行政部門、各級學校甚至是國家社會皆投入這股熱潮，此由與領導有關的各式專班、研討會、工作坊大量開設即可窺知端倪。領導者的績效不僅攸關所屬團體的聲譽，更是組織文化的表徵，故領導的認知與修練成為迫切的議題。本章是為領導的性質，將就領導的概念、領導者的修為，以及領導與管理的差異等三個主題來加以分析。

第一節 領導的概念

「領導」（leadership），或譯領導力、領導能力，為影響組織績效重要的因素。從中文字義來看，「領」是「理也，衣之首端」，引申為一群之長、統率之人；「導」是「引也，訓也」，意為以言語德行來化育群黎百姓，故「領導」係指「引導或明示工作方向之明燈」。若由英文字義來解說，「領導」源於拉丁語“Leadare”一詞，意謂「旅途中的導遊」。由上可知，「領導」可同時當動詞與名詞使用——前者有「使前進、引導與指示方向」之意；若為後者，則為指引團體成員的一種「性質、狀態或品質」。

有關領導的定義眾說紛紜。以年代而言，早期的領導著重統馭指揮、命令貫徹等硬實力的行使，但現今已逐漸強調影響關懷、人性溝通等軟實力的應用。衡諸國內外文獻，領導的定義共有數百種之多，筆者歸納出領導的四面向意涵（如圖 1-1 所示）與整合性的觀點，茲分述於後。



●圖 1-1 領導意涵四面向示意圖

一、人際互動面——領導是進行心理社會的交流

從人際互動的層面來看，領導是領導者與追隨者的心理與社會之交流行為。近代的行為科學家普遍認為組織是一個心理社會體系，因為要達到和諧的局面，雙方並無上下階層的從屬關係，而是容許成員抱持不同信念，切磋相長，最終達到心領神會的意境，例如指揮家和樂團、教練和隊員的默契即是。執此觀點者，如 Kouzes 與 Posner（2002）謂領導是「讓員工願意主動成就非常之事」；Schein（2004）認為「領導即解構文化的最終行為表現，若文化被認為機能失調時」；Katz 與 Kahn（1978）定義領導的本質乃「人們機械性從事例行性的指引」，以及 Webber（1975）稱領導就是「影響別人去做某事」等。

二、手段行使面——領導是行使角色從屬的權威

由手段行使的角度切入，領導是權力者行使權威的表現。不同於前述的人際互動，此面向的權力是伴隨著領導者的職務而來，存在著上位與下

位的觀念，領導旨在明確區分團體成員的階層關係，此與角色理論相互契合。持此論點者，如 Evans 與 Lindsay（2007）稱領導為「在職權下積極影響他人的運作系統，來達到既定目標的能力」；Calabrese（2002）謂領導是「一種角色關係，領導者發展成員各方面的能力，使超越原先預期的表現」；Maierhofer、Maierhofer、Kabanoff 與 Greffin（2002）認為領導是「強化成員行為並影響其行動的能力」；Owens（2000）定義領導是「有目的性且意向性地影響他人」。

三、過程達成面——領導是達成組織使命的歷程

若以達成目標的層面來說，領導是有效完成組織使命的歷程。此類的領導行為重視創造意義、提升效能，鼓動集體作為。執此見解者，如 Nye（2008）定義領導是「一種引導與動員他人達成某個目標的力量」；Robbins 與 Coulter（2002）指領導是「影響團隊朝向目標邁進的歷程」；Koch、Yudelowitz 與 Field（2002）認為領導的意義是「隨著情境的轉變而改變方向，並決定什麼事才是該做的」；Cecilia（2004）謂領導是「勸說成員達成共識，熱心地達成明確目標的能力」；陳恆霖（2012）認為領導是「帶領別人向著目標前進」，以及司徒達賢（2010）稱「領導是整合組織成員的個人目標，並希望他們為組織目標投入知能」等。

四、策略應用面——領導是應用激勵關懷的方式

以目標達成策略的面向而言，領導是藉激勵、酬賞、關懷、說服、溝通及驅策等方式，促使部屬朝正確的方向來努力。持此論點者，如 Denhardt（1993）認為領導乃是「藉激勵來達成目的的一種藝術」；Sosik 等人（2005）直接了當的說「領導就是運用策略的過程」；Pffner 與 Prethus（1971）謂領導乃「增進協調，鼓舞個人與團體達到期望目標的一種藝術」，以及 Copeland 定義領導是「處理人際的一門藝術，以說服、以身作則的方式影響一群人，使其遵循某一行動路線」（Stogdill, 1974）等。

上述四種領導面向均有偏重意義與不足之處：如人際互動面重視柔性觀點，忽略了領導的使命與目標；手段行使面奠基規範權威，容易造成權力過度集中的風險；過程達成面偏重行為趨向與均衡，但缺少達到目標所需的手段；策略應用面雖符合現代社會的演化趨向，卻缺少職權行使的必要手段。正因如此，整合性的觀點陸續出現，如 Northouse（2001）稱領導是「影響成員並與其交互用，達成共同目標的過程」；Bennes 與 Nanus（2003）謂領導為「影響、指導方向、行為及意見」；Bass（1990）定義領導為「團體二位以上成員的交互作用，牽連到團體情境，以及成員知覺與期望的解構與建構，並藉由滿足成員動機與能力需求的過程，達到團體最終的目標」，以及吳清山（2000）認為領導為「團體中的一份子（領導者），在一定的情境下，試圖影響他人的行為，以達成特定目標的歷程」。

領導可謂一門藝術，非一成不變的制式操作，必須交互應用並配合多方條件，才能發揮高度的領導效能。綜觀上述，雖然各家對領導定義有著不同的看法，然整合性的觀點更能符合現今時代的特性，故本文以此論述做出以下界定：「領導是以權力施予為手段，激勵關懷為策略，最終導引眾人完成組織目標之行為。」

第二節 領導的修為

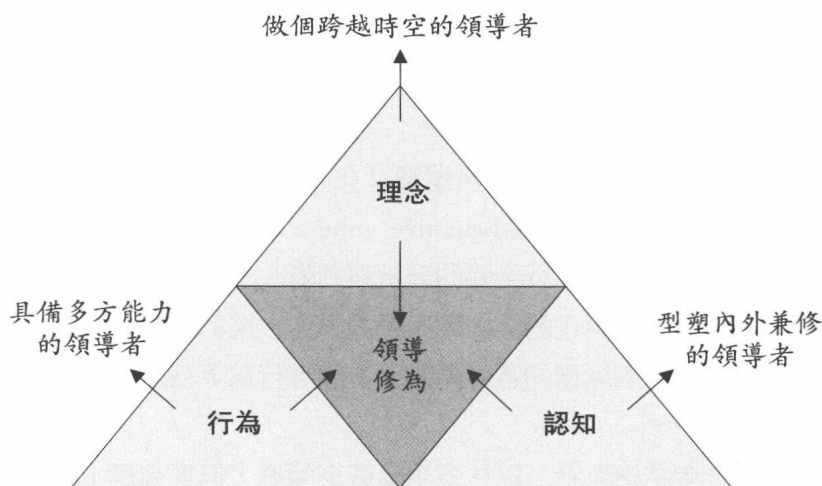
「領導」（L'）是社群的共同體關係，也是領導者（L）、追隨者（F），以及情境（S）三者之間的交互作用，可以函數“ $L' = F(L, F, S)$ ”來表示。領導行為在本質上屬於人際影響的一種類型，但必須以達成組織目標為依歸，此說法是為現今領導情境理論的核心。

領導的修為必須透過領導者予以顯明。「領導者」的英文“leader”，源於拉丁文“lithan”，該詞是由印歐語系“lea”、“de”所組成，前者意為「道路」，後者指「發現者」，兩者合為「開拓道路的人」，現今或譯為

領袖。從歷史脈絡的發展來看，「領導者」一詞早在西元 1300 年前即可見於相關文件，「領導」用語則遲至西元 200 年前才出現。在字義方面，陳庚金（1991）指出廣義的領導者，係指「以聲望、影響力或地位，能啟發社會行為、組織與控制社會行為的人」，狹義則為「具有說服能力，使他人心悅誠服接受其指揮的人」；亦有以目標趨向來加以定義，如 Nye（2008）的「領導者是協助團體創造並達成共同目標的人」。本文符應前述領導定義，做出以下解釋：「領導者是以權力為手段，激勵關懷為策略，最終導引眾人完成組織目標之人。」

領導者是整個團體的核心，對內影響成員達成目標，對外則是團體的表徵。領導者被認可的標準常由追隨者制定，有「追隨者」，才有「領導者」，反之亦然。領導者具有強烈使命，必須面對混沌不明的情境，直覺感受追隨者的意念並盡力予以滿足，如小羅斯福推動新政，提出緊急銀行法案，設立社會安全系統，使得美國自不景氣的泥淖解脫出來，深孚眾望而連續出任四屆總統。領導者也必須具備英雄特質，如布農族沒有頭目制，狩獵成果與戰功決定領袖的誕生。

一般來說，大眾對領導者的印象都是位居上位者，如 M. Webber 認為領袖是天縱英明，具備超凡的能力與天賜的魅力；又如耶穌的門徒彼德身為使徒之長就是例證。從另外一個角度來看，孫中山在《三民主義》中提到「所謂心智能力最大者，當服千萬人之務；次之服千、百人之務，否則也至少為自己一人服務」，此表示領導者不只是在上位者，百人、十人或數人也可以有一位領袖。但領導者與追隨者的角色並非絕對，可以因目標、情境而流動，如企業領導者可能對深諳古典音樂的人士產生崇拜、依賴。領導的重要任務是要產出更多的傑出領導者，而非追隨者；也就是從期望掌聲與名聲的「領導 1.0」，進化到所謂的「領導 2.0」（Zenger & Stinnett, 2010），讓長江後浪推前浪，拔擢更多的人才，甚至青出於藍而更勝之。



●圖 1-2 領導修為關係圖

美軍領導手冊提出領導者必須具備的三個條件（Arm Leadership, 2007）：“be”，指「身」，是為價值信念與人格特質；“know”，指「識」，如本領、知識或技巧；“do”，指「行」，包含影響力、運作及改進等能力，從錯誤中習得教訓。故領導者不僅應具有專業知識與技能，也應是一位通才型的人物，具備宏觀視野，對組織負有整合、決策、激勵、授權、協調、創發、指揮、評鑑等職責。如圖 1-2 所示，本節將以領導的理念、行為以及認知等三個層面，分別闡述領導者的修為。

一、領導的理念——做個跨越時空的領導者

理念是領導的核心，任何活動的智性基礎，也是影響和激勵組織的重要因素。舉例來說，美國史上最年輕的總統甘乃迪在 1960 年代初曾表示，他最大的願望是將人類送上月球。美國太空總署（NASA）為了這個中心理念，動員上萬名科學家與數萬家工廠戮力而為，在短短數年內，阿姆斯壯等人就完成登陸月球的壯舉；又如福特汽車的理念是「人人都買得起汽車」，讓原本專屬上流社會的交通工具變得平民化，生產線也成為標