

# 第 13 章

## 領導



# 學習重點

1. 管理者與領導者
2. 管理格道
3. 領導的權變理論
4. 團隊領導者的特定角色

# 管理者與領導者

## 管理者

- 管理者的職位是被派任的
- 影響力是來自於其職位所賦有的職權
- 不需具備成為領導者的技能和能力

## 領導者

- 是被指派或由工作團隊中產生的
- 能夠以超越職權的方式影響他人
- 不需具備成為管理者的技能和能力

領導是一個影響團隊朝目標邁進的過程

# 早期的領導理論

## 屬性理論（1920-30年代）

- 關於領導的研究著重在領導者的特質，也就是用來區分「領導者」和「非領導者」的一些特徵
- 其後針對領導屬性定義出與成功領導有關的七種特質：
  - ❖ 驅策力、領導慾、誠實與正直、自信、智力、專業知識、外向開放

# 早期的領導理論（續表）

## 行為理論

### ➤ 愛荷華大學（勒溫）

#### ❖ 探索出三種領導型態：

- 專制型態：集權與命令式、鮮少讓員工參與
- 民主型態：參與、高度互動、回饋
- 放任型態：充分授權管理

#### ❖ 研究發現：混合式的結果

- 並沒有一種特定的領導型態會為生產力帶來較好的績效
- 在民主型態領導下的群體滿意度會高於專制型態

# 早期的領導理論（續表）

## 行為理論（續表）

### ➤ 俄亥俄州的研究

#### ❖ 發現領導行為的兩個重要層面

- 定規：界定領導者以及組織成員角色的程度
- 關懷導向：領導者以「互信」和「尊重成員想法及感受」來定義工作關係的程度

#### ❖ 研究發現：混合式的結果

- 一位高定規與高關懷導向的領導者（稱為高一高的領導者），有更高的群體績效和滿意度
- 證據指出情境因素會高度影響領導績效

# 早期的領導理論（續表）

## 行為理論（續表）

### ➤ 密西根大學的研究

#### ❖ 發現兩個領導者行為構面

- 員工導向：重視人際關係
- 生產導向：強調任務的完成

#### ❖ 研究發現：

- 群體的高生產力以及高工作滿意度，與員工導向的領導者密切相關

# 管理格道

## 管理格道

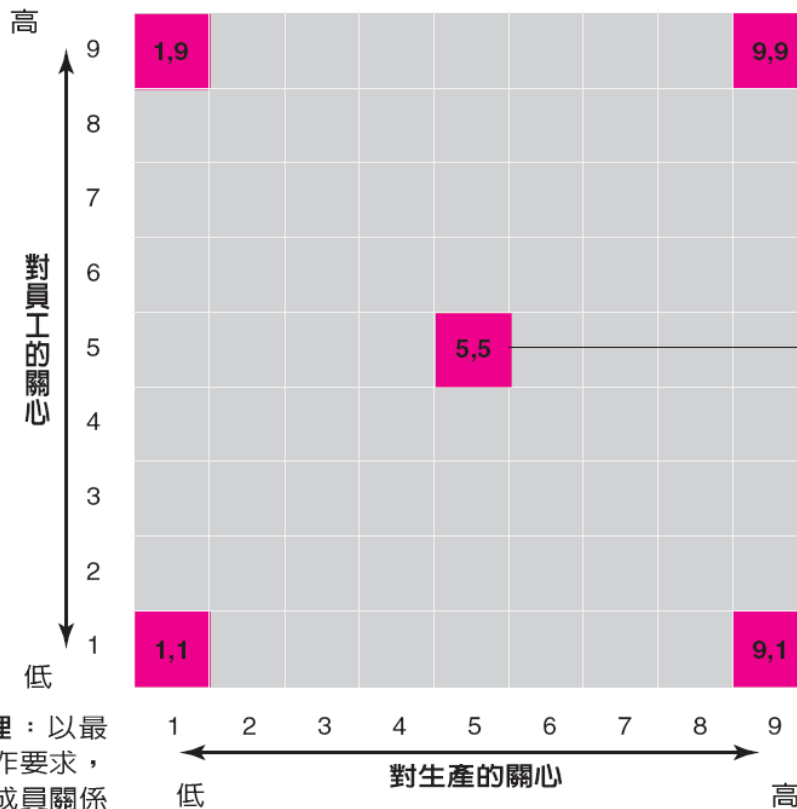
- 領導形式有兩種面向：
  - ❖ 對員工的關心
  - ❖ 對生產的關心
- 領導者風格有五種類型：
  - ❖ 赤貧管理
  - ❖ 任務管理
  - ❖ 中庸管理
  - ❖ 鄉村俱樂部管理
  - ❖ 團隊管理



# 管理格道

(1,9) 鄉村俱樂部管理：細心關注員工對「滿意關係」的需求，而營造出舒適友善的組織氣氛和工作節奏。

(9,9) 團隊管理：經由盡忠職守的員工完成工作；員工透過組織目的之「共同利害關係」彼此相互倚賴，而產生互信和尊重的關係。



(1,1) 赤貧管理：以最低的努力達成工作要求，很適合維持組織成員關係的方式。

(5,5) 中庸管理：適當的組織績效可藉由平衡員工的休息需求與員工的士氣水準來達成。

(9,1) 任務管理：營運的效率來自於對工作狀況的安排作最少的干涉。

**Source:** Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from "Breakthrough in Organization Development" by Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis B. Barnes, and Larry E. Greiner, November–December 1964, p. 136. Copyright © 1964 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

# 領導的權變理論

## 費德勒權變模型

- 認為群體績效決定於「領導者與部屬的互動型態」，以及「領導者控制和影響情境的程度」兩項因素間的適當配合
- 假設：
  - ❖ 在不同情境下會有一個特定的領導風格是最有效能的
  - ❖ 領導者並不易於改變其領導風格
    - 為領導者配對適合的情境或改變情境以配合領導者是必要的

# 領導的權變理論（續表）

## 費德勒權變模型（續表）

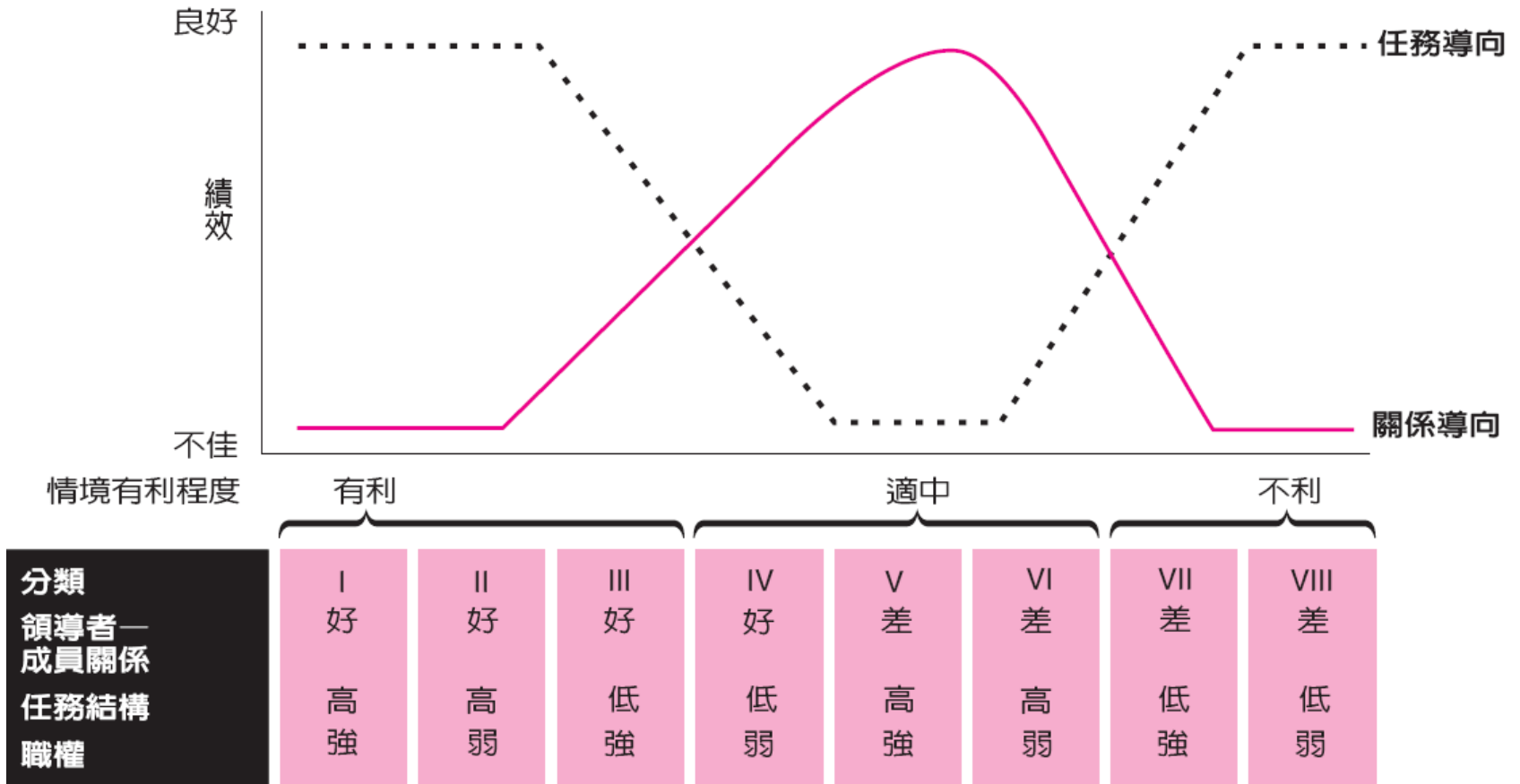
### ➤ 最不受歡迎同事之問卷 (LPC)

- ❖ 藉由十八組對比的形容詞，來界定領導型態
  - 高分：關係導向的領導型態
  - 低分：任務導向的領導型態

### ➤ 領導者和情境因素的配對：

- ❖ 領導者—成員關係
- ❖ 任務結構
- ❖ 職權

# 費德勒模型的發現



# 領導的權變理論（續表）

## 赫賽和布蘭查德的情境領導理論(SLT)

- 成功的領導可透過正確的風格來達成，而領導風格又取決於部屬的成熟度
  - ❖ 接受度：領導效能端賴部屬接受或拒絕領導者
  - ❖ 成熟度：是指人們有能力也有意願去完成一件明確任務的程度
- 當部屬足夠成熟得以勝任工作時，領導者必須減少控制權，交棒給部屬

# 領導的權變理論（續表）

## 赫賽和布蘭查德的情境領導理論（續表）

- 結合費德勒的兩個領導構面（任務與關係行為），發展出四種特定的領導風格：
  - ❖ 告知型：高任務導向、低關係導向
  - ❖ 推銷型：高任務導向、高關係導向
  - ❖ 參與型：低任務導向、高關係導向
  - ❖ 授權型：低任務導向、低關係導向

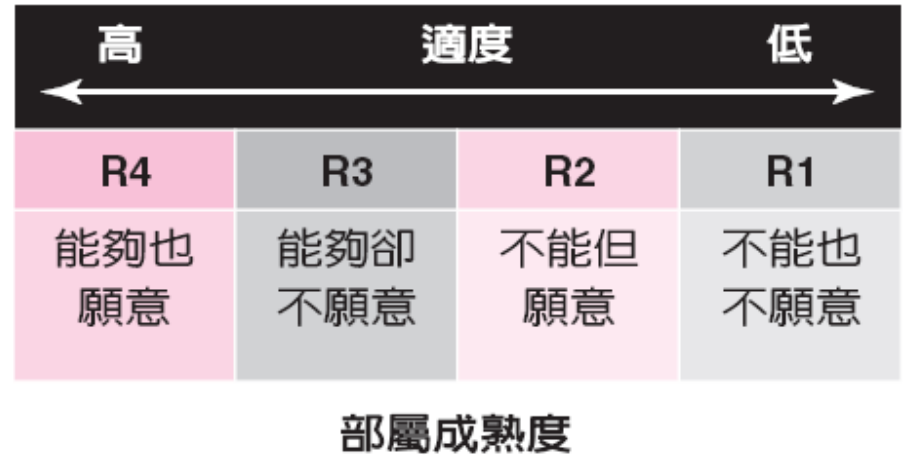
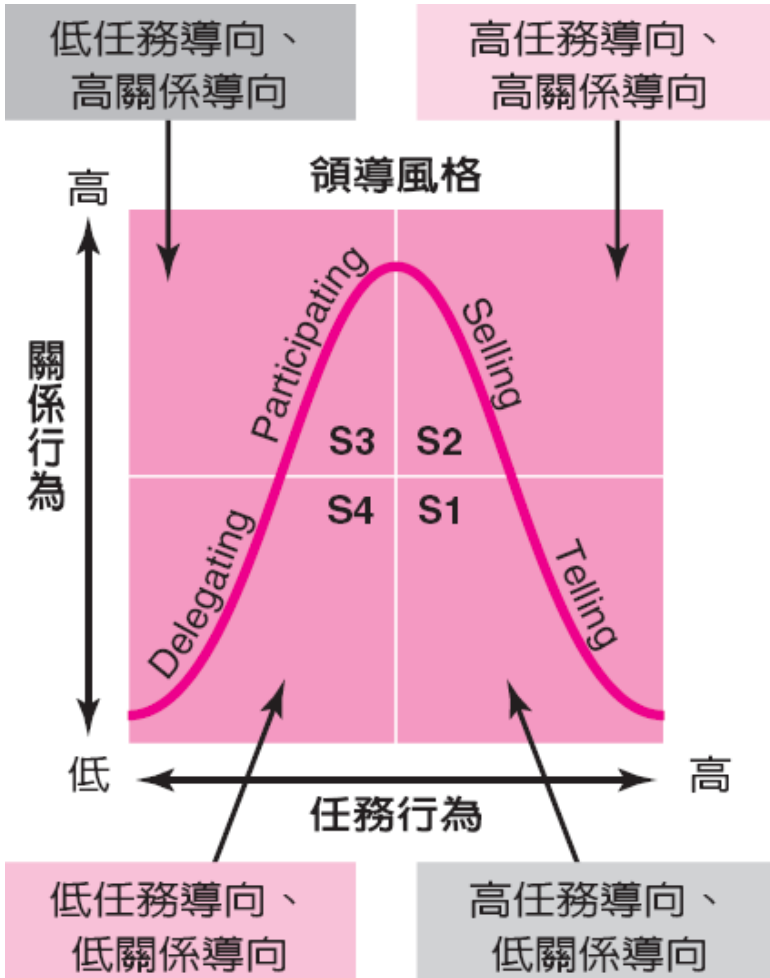
# 領導的權變理論（續表）

## 赫賽和布蘭查德的情境領導理論（續表）

### ➤ 部屬成熟度的四個階段

- ❖ **R1**：部屬既無能力又無信心
- ❖ **R2**：部屬有動機卻缺乏適當的技能
- ❖ **R3**：部屬能夠卻不願去做領導者所要求的事
- ❖ **R4**：部屬能夠也願意做領導者要求的事

# 赫賽和布蘭查德的情境領導理論



**Source:** Reprinted with permission from the Center for Leadership Studies. Situational Leadership® is a registered trademark of the Center for Leadership Studies, Escondido, California. All rights reserved.

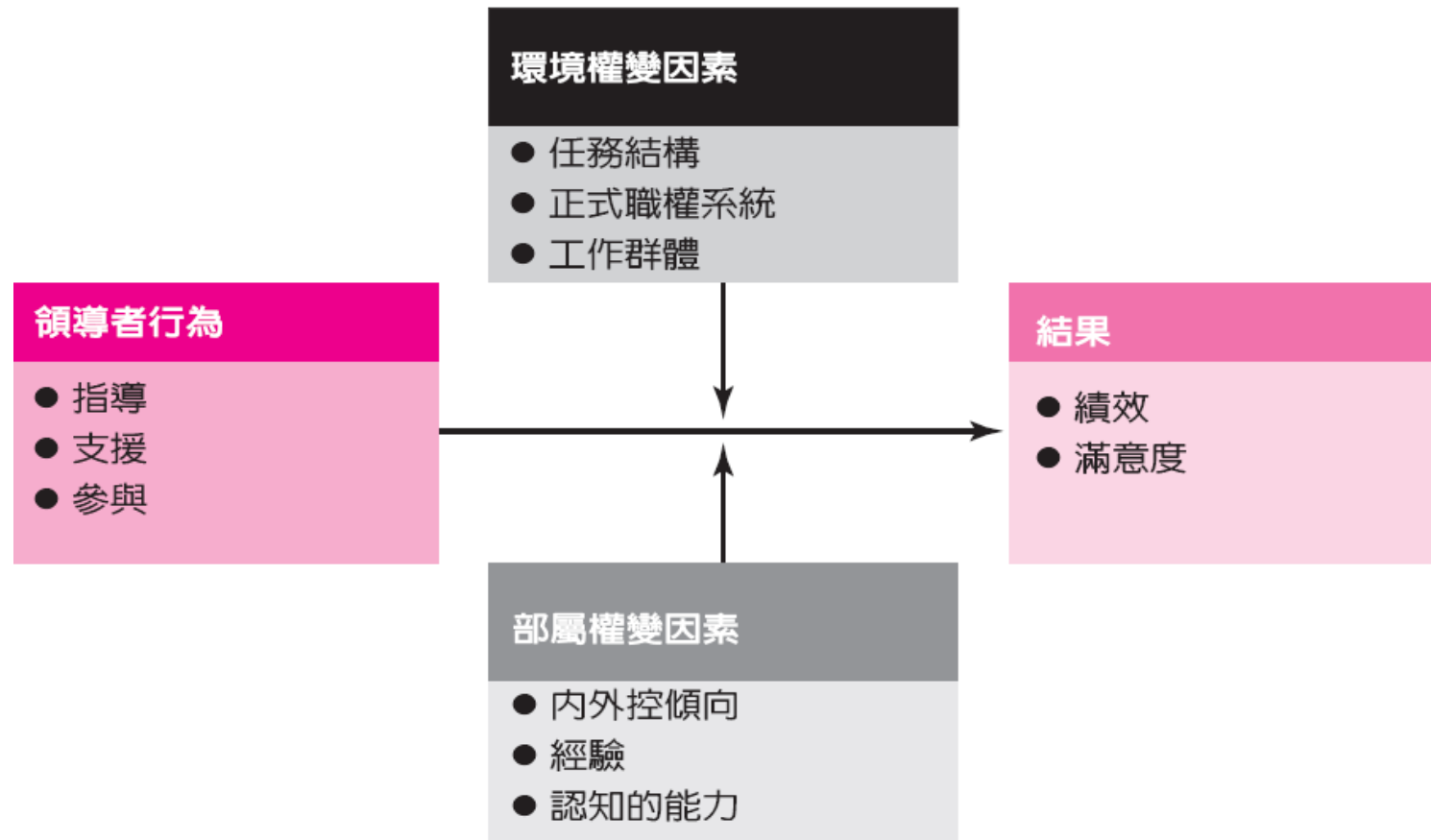


# 領導的權變理論（續表）

## 路徑—目標理論

- 認為領導者的工作是協助部屬達成他們的目標，同時提供指導和協助，來確保部屬的目標與群體或組織的目標相容
- 領導者依情境的不同，而表現出下列一項或全部類型的領導風格：
  - ❖ 指導型領導者
  - ❖ 支援型領導者
  - ❖ 參與領導者
  - ❖ 成就導向型領導者

# 路徑—目標理論



# 當代的領導方法

## 交易型領導者

- 領導者透過明確的角色和任務需求，指引或激勵部屬朝既定的目標前進

## 轉換型領導者

- 領導者會激勵部屬超越自己的利益而以組織利益為重，且能對部屬產生深遠的影響
- 領導者能夠鼓勵部屬全然地投入額外的努力

# 當代的領導方法（續表）

## 魅力型領導

- 是一個熱情、充滿自信的領導者，且個性和行動都能影響他人的行為
- 魅力型領導者的個人特質：
  - ❖ 有願景
  - ❖ 能清楚說明願景
  - ❖ 願冒險以達成願景
  - ❖ 對環境的限制和部屬的需求很敏感
  - ❖ 反傳統的行為

# 當代的領導方法（續表）

## 願景型領導

- 領導者能創造並清楚表達一個能改善現狀、可靠的與具有吸引力的未來願景
- 願景型領導者具有以下能力：
  - ❖ 向他人解釋願景的能力
  - ❖ 需要有透過行動來傳達願景的能力，而不只是口頭說說
  - ❖ 將願景延伸或應用到不同領導情境的能力

# 當代的領導方法（續表）

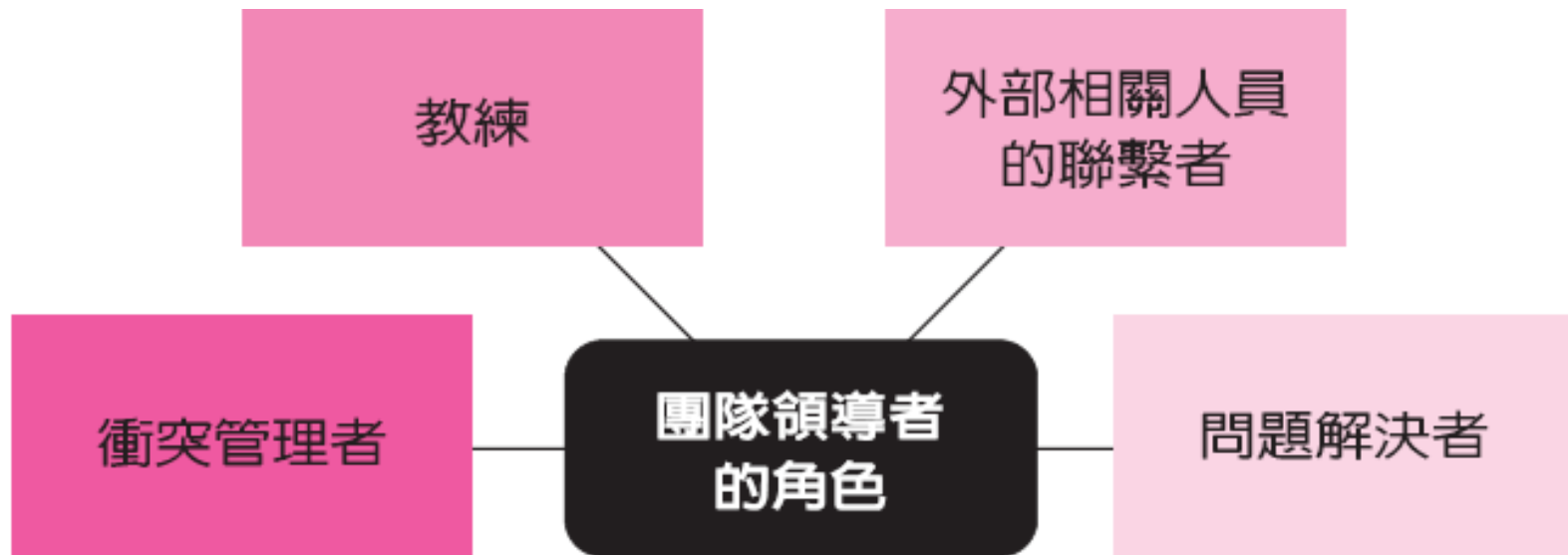
## 團隊領導的特質

- 願意分享資訊
- 信賴他人和下放權力
- 了解該於何時進行干預

## 團隊領導者的工作

- 管理團隊的外部邊界
- 協助團隊流程
  - ❖ 教導、協助、處理紀律問題、檢視團隊和個人績效、訓練和溝通

# 團隊領導者的特定角色



# 建立信用和信任

## 領導者的信用

- 部屬會根據領導者的誠實、能力和激勵能力來判斷他的信用程度

## 信任

- 部屬對領導者正直、品格和才能的信賴
  - ❖ 信任的構面：正直、能力、一致性、忠誠、公關
- 信任和工作表現、組織公民行為、工作滿意度和組織承諾有關



# 建立信賴關係的一些建議

學習開放

力求公平

說出你的感受

說實話

表現一致性

實現你的諾言

維持信賴

展現能力