

領導理論綜論——一個提示性的分析

鞠德風

大同技術學院

助理教授

摘 要

領導學或領導理論的發展已有數十年，儘管多年來已累積了數以萬計的研究成果，但從其相關理論和文獻中可以發現其研究成果的相互矛盾和眾說紛紜，所以造成如此現象，除可歸因於領導現象本身的內涵和外延複雜性質之外，其理論化程度尚未至臻熟，乃是主因。因而本文目的在從領導理論的發展歷程和內涵中整理出脈絡，並加以評述；最後並提出個人對於當前領導理論的一個提示性架構，希能對此領域理論理解有所助益。

關鍵詞：領導理論、領導行為、領導特質、情境領導、領導、影響力。

壹、前言

關於「領導」(Leadership)這個名詞從古到今所受到人們的關注，以及其所衍生意涵的歧異程度，可說是社會科學中被討論最多的概念之一。對於這種現象，一些畢生研究領導現象的學者，如 R.M.Stogdill 遠在 1948 年，即呼籲同僚放棄這之前四十年語焉不詳的相關研究。¹另一領導學者 Warren Bennis 在 1980 年代中也嘆到：「在社會科學領域裡『領導』是被研究的最多，但卻是被了解的最少的議題」。²一門學科或現象可以得到眾多學者的關注和討論，那麼這個現象的普遍性和重要性不言可喻，但一門學科的研究過程和結果導致眾說紛紜，則除可歸諸此現象的內涵和外延複雜性質之外，其理論化程度尚未至臻熟，恐也是原因之一。對此，學者 R.D.Brunner 將之歸因為「系絡上的複雜性」(Contextual Complexity)。³就此而言，本文即擬針對相關領導理論論述資料中，從歷史、內容和概念上加以釐清，提出系絡方面的線索，並試圖提出個人對此議題的整合性分析架構。

貳、領導理論研究的發展概述

對於領導的研究，可說從人類有文明紀錄以來，即散見於各種文字中。如埃及五千年的象形文字中就有「領袖 (seshemu)」、「領導 (seshemet)」、「跟隨者 (shemsu)」等語詞的記述。⁴其後，希臘英雄史詩中不乏對領導者的描述，如公正和決斷、智慧和決策、精明和狡猾、勇氣和主動等領導者必須具備的特質。⁵而在中國，三千年前孔子即設定「德治」和「仁君」兩個領導和領導者的主要儒家典範。韓非子則強調「法」「勢」「術」三者的運用，道出領導的本質。老子則以「太上不知有之」、「其次親之譽之」、「其下惡之」，要領導者「致虛

¹ Ralph M. Stogdill, "Personal Factor Associated with Leadership: A Survey of Literature", *Journal of Psychology* 1948, 25(1), pp.35-71.

² Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row, 1985, p.20.

³ Ronald D Brunner, "Teaching the Policy Science Reflections on a Graduate Seminar", *Policy Science*, 1997, 39(2), p.219.

⁴ Bernard M Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 3rd.ed., 1990, p.3.

⁵ B.Sarachek, "Greek Concept of Leadership", *Academy of Management Journal*, 11, pp.39-48. Cited by, *op.cit*, p.3.

守靜」，佐以自然之道，來帶領國家走向康莊境地。⁶而集法家大成的韓非子卻要領導者「君無術則蔽於上、臣無法則亂於下」。⁷然中國雖對於領導方面的論述起源甚早，累積資料亦相當豐富，但其立論教偏重領導者應如何作為的規範性探討，這與現今西方領導理論偏向建立理論和模式以解釋其因果關係領導研究論述有所不同，就此而言本文的內容較偏向西方領導理論的探討。

西方對於領導學的系統性研究可說始於二十世紀初，當初研究焦點著眼於領導者個人的基本特質 (trait)，包含諸如：物理特質：年齡、身高、外貌；人格特質：外向—內向、主導性、智商、判斷力等。⁸但這研究取向卻發現下列問題：首先，領導者的特質隨著加入研究者愈多，其清單項目也愈拉愈長；再者，它無法解釋在同樣的領導特質下，在不同環境中卻有不同表現的普遍現象。對此缺憾，1930 年代末，Kurt Lewin 和 Iowa 大學乃將焦點置注於領導者行為的研究，最後他們將領導行為區分為兩個二元範型：專制型—領導者單獨作決策，告訴下屬如何作，並嚴格監督直至任務完成；民主型—領導者鼓勵下屬參與決策，和員工工作在一起並決定如何作，對員工不作緊迫釘人的監督。⁹

自 Lewin 和 Iowa 大學研究出爐後，對領導的研究確實產生所謂「典範」的遞移現象：其一，學者的研究從領導的「特質」轉向領導的「行為」(behavior) 研究；其次，從「行為」研究中，再釐清何種情境 (situation) 如何影響領導者行為，並提出有用的領導行為模式，以供實際領導者參考；最後，Lewin 的二元範型概念，被廣泛運用在領導模式的分析上。對此，M. Bass Bernard 曾詳細臚列從 1938 至 1985 年學者從「專制」和「民主」所衍生出的二十九種的相關概念，並探討其間的相關性。¹⁰總之，Kurt Lewin 和 Iowa 大學對領導行為的先驅研究影響是深遠的。

領導行為的研究從 1940 年代中至 1950 年代中，Ohio 和 Michigan 大學幾乎不約而同再相同時段展開對領導行為的大型研究。與 Iowa 大學直接用範型概念衡量領導行為的作法不同，Ohio 大學從廣泛的問卷和訪談中，列舉了近 1800 項各式不同的領導行為，再從中組合成 150 題的問卷。這就是如今人所週知的「領

⁶ 中關於中國之治術之探討，請參閱：黃光國，<<王者之道>>，台北：樂學書局，民國八十九年四月。

⁷ 「定法篇」見：<<韓非子今註今譯（上）>>，台北：商務印書館，1990 年，頁 68。

⁸ Bernard M. Bass, *op.cit.*, pp.59-75.

⁹ K. Lewin, R. Lippitt & R. K. White, "Pattern of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate," *Journal of Social Psychology*, 10, pp.271-301, cited by *op.cit.*, pp.416-7.

¹⁰ Bernard M. Bass, *op.cit.*, pp.415-35.

導行為描述問卷」(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)，¹¹在此問卷中，將領導行為整合成兩種概念：體恤(consideration)和體制(initiating structure)。這種研究趨勢，加上1950年代至1960年代社會科學中人際關係研究興起，對於領導型為二元分類的相關學說如雨後春筍般的冒出，據Bass的統計，此後的相關類似概念和學說竟有二十五種之多。¹²

但領導行為研究終究未能過濾出一個放諸四海皆準的領導行為模式，可說是與當初設想的研究目的仍有段距離，然而不可否認的，這個階段的研究卻對往後的領導行為研究有者多方面的影響。首先，領導行為研究未能找出最好的領導行為模式，卻預設爾後情境領導研究的相關命題和可能性；其次，領導行為研究過濾出組織內領導的兩個重要元素：任務和員工，易言之，組織內的領導者必須同時考慮工作和員工因素，至於分寸要如何拿捏，則需視當時情勢而定；最後，既然領導者很難同時兼顧工作和員工兩項因素，那麼雙元領導(黑白臉)或集體領導的適切性就值得關注了。¹³

1970年代，當大多數的研究專注於實際的領導行為，而把研究焦點投注在領導實際行為、小團體、和實驗觀察方法的「交易領導學派」(transactional school)¹⁴時；另一股如Greenleaf等從領導行為論述中的「影響力」和「關懷員工」兩個角度切入，提出：既然領導者被要求必須考慮員工需求、體會他們的感受、傾聽員工聲音，那領導行為本質上就具有服務他人的「僕人」角色，進而將領導行為提升至道德層次，提出「僕人領導」的訴求。¹⁵對此，Burns更進一步衍伸：領導行為是道德提升的過程，因此，基於Maslow的需求理論，領導者必須參與跟隨者個人動機和道德層次的提升，領導者的責任須幫助跟隨者釐清個人的價值、需求和道德的層次。¹⁶然而，Burns受人重視的並非他對於領導者的道德責任訴求，而是他的「轉換型領導」(transformational leadership)的呼籲。在此前

¹¹ LBDQ自1957由Hamphill & Coon後，經不斷修正，於1963年由Stogdill將之精簡後，出版LBD.Q XII如今在學校、軍隊、產業界都被廣泛運用於領導行為的測量中。

¹² Bernard M.Bass, *op.cit.*, p.416.

¹³ Rert N.Lussier & Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, Skill Development.*, Ohio:South-Western College,2001.,2nd.ed.,p.76.

¹⁴ 「交易型領導」為Bass於一九八五年為有別於「轉換型領導」所作的區分，依其定義，交易型領導行為主要有三項：一、權變的獎酬：將工作與酬勞相連結，並運用相關又因和權變獎酬來提升工作動機；二、例外的被動管理：對未達績效標準的行為，利用強制手段和權變懲罰矯正之；三、例外的主動管理：主動尋找錯誤，並制定相關規則以避免之。見：Gary Yukl, *Leadership in Organization.*,5rd.ed.,Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall.2002.

¹⁵ R. K. Greenleaf, *The Servant as Leader*, Newton Centre: Robert K. Greenleaf Centre.

¹⁶ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 2nd .ed.,London: Sage Publication, pp308.

提下，領導者的最大責任是了解環境的變遷，並帶領跟隨者一起適應變遷。此派將訴求焦點擺在願景塑造和組織變遷，因之，轉換型領導者必須具有四種要素(或角色)：一、魅力影響：領導者強力型塑造跟隨者，跟隨者認同領導者，並亦步亦趨隨之。二、激發動機：領導者對跟隨者予高度期望，並透過動機激勵以獲取其承諾，並參與和共享組織願景目標的達成。三、智能激發：激發跟隨者的創新和創造能力，使其脫離舊習和思維，進而提升生產力和效率。四、個人化的關懷：領導者必須提供跟隨者支持性的工作環境，傾聽其需求，並適時給予指導。¹⁷

然而轉換型領導傾向願景和道德的訴求卻引發此相關研究領域的混亂，一方面以單一重點訴求領導書籍如雨後春筍般的陸續出版，使人懷疑所謂「領導學」研究的科學價值，另一方面強調行為實證主義的相關研究亦視「轉換型」學派為打高空、訴求缺乏經驗基礎。對此領域的研究亂相，先是有些學者嘗試整合更多的面向來詮釋領導行為，¹⁸但對這些不同學派集大成者則非 Benard Bass 莫屬，其在領導學之權威著作 *Handbook of Leadership* 中宣稱：「將『領導』視為一種在組織中和社會心理的普遍現象來處理，已然打破傳統學科的界線...在本版中，從社會認知心理、社會學、政治學、溝通和行政學的相關研究成果皆被納入其中」，¹⁹這個基本認知似乎為晚近領導研究學者所接受，一個跨領域、跨理論的整合概念正在成型之中。²⁰綜合上述，本文將領導學研究各時期主要研究重點和領域整理如下：²¹

¹⁷ Ibid,pp.174-7.

¹⁸ 這方面著作如:Gary Yukl, *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs,3rd.ed. NJ: Prentice Hall.1981.即綜合「交易型」和「轉換型」將領導相關概念和研究成果作完整的介紹。

¹⁹ Bernard M. Bass, *op.cit.*,p.xi..

²⁰ 目前這方面的代表人物包括：Hunt、Chemers、Yukl，參見相關著作：
James G Hunt, *Leadership:A New Synthesis*, Newbury Park ,London :Sage Publication,1996.
Martin M. Chemers, *An Integrative Theory of Leadership.*, Mahwah,NJ: Lawrence Erlbaum Associate.,1997.Gary Yukl,*op.cit.*.

²¹ 上所提及的理論期間乃概略性的區分，事實上，領導學的理論構成向來呈現出「典範並存」的局面，亦即各時期同時充斥者不同理論典範。

表一：各時期主要領導理論和研究一覽表

時期	期間	主要內容和特色
偉人研究	1900年之前，相關論述主要散見在史詩和傳記中。	<ul style="list-style-type: none"> ●描寫偉人的行誼如何促成重大社會和政治的變遷。 ●細部描寫偉人的成長過程、人格塑造、行為特質，及這些特色對於爾後成就偉大事蹟的因果關係。
人格特質研究	1900-70年；相當於偉人研究的衍申，偏重於偉人才具的研究。	<ul style="list-style-type: none"> ●偏重於個人人格特質（身體、人格、動機、態度等）和領導技巧（溝通、能力影響力本質等）。 ●廣泛使用心理學和實證科學的方法，從事對工廠和特定人物的測量，以過濾出成功領導者的主要特質。
領導行為研究	1940-60年，主要在探討何種領導行為是最有效且適當的。	<ul style="list-style-type: none"> ●從實際領導行為出發，觀察領導行為的類型，並探討何種行為最能提升績效。 ●過濾出關懷任務和關懷員工兩個基本領導行為類型。
權變情境研究	1940-80年，從最佳領導行為模式研究，到行為模式與情境互動關係研究。	<ul style="list-style-type: none"> ●研究焦點從領導者個人人格特質和技巧，轉變至對領導行為的研究。 ●運用大量行為科學和小團體實驗方法，並引導理論模式建立，試圖找尋最佳領導行為模式。 ●晚期較著重領導行為如何與情境互動的模式研究。
轉換型領導研究	1978年至今，訴求領導者再變遷環境中「召喚」以促成組織變遷的功能。	<ul style="list-style-type: none"> ●在競爭激烈的企業環境中，領導者要如何提出願景、策略和文化、組織再造，以促成企業更深層的變革，達到與時俱進。 ●分從道德、策略、願景和文化再造等方面，提出改造方法、程序和目標。
整合型研究	1990年至今，企圖整合「實務行為」和「轉換」兩大理論典範，提供整合和更細緻的領導分析架構。	<ul style="list-style-type: none"> ●此派認為有效的領導者不但要在道德、願景和整體策略上提出有效的「轉換」方案，也要在實際領導行為上，針對不同情境，有效激發跟隨者，以達到組織目標。
其他議題研究	不限時間，包含特定主題如種族、文化、性別和道德層面，提出理論探索，或特定訴求。	<ul style="list-style-type: none"> ●訴求主要領導議題如：僕人領導、軍事型領導、激勵領導等，試圖在浩瀚的領導理論和行為中指出可行的領導方針。 ●針對少數族群、文化差異、性別因素等不同情境探討其問題和差異，促成對這些特定議題的了解，以提供相關領導者的參考。

資料來源：作者整理

參、主要領導理論的內涵和評析

一、領導特質論 (trait approach)

領導特質理論可說是延續傳統的偉人研究而來，其共通主題是：偉大領導者究竟須具備哪些因素或特質？在此主題下，其中的預設是：只要在組織中，安排具「適當」領導特質的人，就可改善組之效能。採取此類研究途徑者，前後累積的資料跨越可謂超過百年，各個時期研究重點也不一。大體說來，領導特質研究途徑一直以來在領導研究中未曾缺席過。其研究主題從早期的注重偉大人物的

格特質，到這些特質如何在不同情境中有不同的影響，到晚近再度強調這些領導特質對一個效能的領導者所扮演的關鍵領導角色。²²隨著研究方法的進步，迄1970年代以降，其大略採取下述方法來決定這些特質：（一）在群體情境中觀察領導者的行為。（二）組成成員票選（三）由合格的觀察研究者直接指定或排序（四）對實際在位領導人作問卷測量（四）分析自傳和歷史各案資料。²³

（一）領導特質相關論述

至於到底哪些特質的項目對於領導者是不可或缺？因涉及研究的方法、區、時間間距、情境變項的不同，而有不同的結果，因此是不可能有一公認的「成功人物領導特質清單」出現，即便如此，一些這方面「綜觀」（overview）和「後設分析」（meta analysis）的研究成果卻是值得一提的：

首先 Stogdill 分別在 1904-48 年和 1948-70 年對領導特質研究的相關文獻作過綜合性的研究，前者研究蒐羅文章 124 篇，後者為 164 篇。在第一篇研究中，他歸納出在群體中領導者之所以和一般人不同乃是由於下列因素：機敏度（alertness）、洞識力（insight）、責任感（responsibility）、創始力（initiate）、堅持（persistence）、自信（self-confidence）、社交性（sociability）。其次，他發現：領導者並不會因為單單擁有這些特質就成為領導者，必須和其他情境因素的配合方能成事，換句話說，領導特質並非獨立變數，必須和其他其境因素如跟隨者、任務結構等因素相互決定之，這結論無形之中引導出領導行為和領導情境的研究。²⁴相較於第一篇偏重於情境因素的強調，第二篇研究卻把領導特質和情境相提並論，並肯定領導特質確是在各領導要素中之一主要變項，對此，他歸納列出下列十項領導特質：責任和任務完成的驅力（drive for responsibility and task completion）、追求目標的活力和堅持（vigor and persistence in pursuit of goals）、解決問題時的冒險性和原創力（venturesomeness and originality in problem solving）、社會情境中原始開創能力（drive to exercise initiative in social situation）、自信和個人認同意識（self-confidence and sense of personal identity）、願意接受決定和行動的結果（willingness to accept consequence of decision and action）、能夠吸收人際壓力（readiness to absorb interpersonal stress）、挫折忍受能力（willingness to tolerate frustration and delay）、影響別人行為的能力（ability

²² Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 3rd ed., London: Sage Publication Inc., 2003, p.16.

²³ Bernard M. Bass, *op.cit.* pp.59.

²⁴ R. M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature" *Journal of Psychology*, 1948, 25, pp.35-71.

to influence other persons' behavior)、針對目標組織能力 (capacity structure social system to the purpose at hand)。²⁵

值得一提的，Mann 在 1959 年蒐集了 1400 篇相關文章作了和 Stogdill 相同的研究，結論中其與 Stogdill 不同的是，他肯定人格特質對領導者的重要性，對此他結論臚列了下列人格特質：聰明才智 (intelligence)、男子氣概 (masculinity)、適應性 (adjustment)、支配性 (dominance)、外向性 (extroversion)、保守性 (conservatism)²⁶，由這些項目概念化的過程中，顯然 Mann 參雜了其個人主觀的認定。對此，Lord 等人進一步在 Mann 的基礎上，利用整合分析重檢視了 Mann 的概念，而過濾出聰明才智、男子氣概和支配性三個變項足以超越情境變數，而作為區別領導者與非領導者的分野。²⁷另外，Kirkpatrick and Locke 對於前述研究重新作質性的綜合分析後結論道：毫無疑問的，領導者具不同於一般人的特質，這些特質分別是：驅力 (drive)、領導慾望 (the desire to lead)、誠實和正直 (honest and integrity)、自信 (self-confidence)、認知能力 (cognitive ability)、專業知識 (knowledge of the business)。²⁸

(二) 領導特質理論綜評

綜觀上述，領導特質理論將領導者和其特質作為研究焦點，並視之為獨立變數，其好處是概念清楚，直扣研究主題和核心，但因實際上領導是一複雜的各項因素互動過程，因此研究結果不但是特質清單越拉越長，不同研究者有不同的特質清單，而使得此研究途徑難免落入主觀推論，導致其離科學化程度尚有段距離。進言之，採取領導特質途徑長處是：首先，他符合一般人對領導現象常識性的期待，將焦點置於領導者本身和其特質，並論證這些特質和其成就之間的因果關係，因此而發展出的一些領導自評和他評技術，足提供所有組織在發覺和培養領導人時的一個客觀基礎；其次，因這方面的相關研究時序橫跨幾個世紀之久，所累積豐富的資料可以用後設研究方法 (meta-research) 去尋求一個較客觀的比較基準；最後，一旦認定領導者確實有較一般人具備某些特質，則這些特質不管

²⁵ R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, 1974.

²⁶ R. D. Mann, "A Review of the Relationship Between Personality and Performance in Small Group" *Psychology Bulletin*, 1959 56, pp.241-270.

²⁷ R. G. Lord, C. L. DeVader, & G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Trait and Leadership Perception: An Application of Validity Generalization Procedures." *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, pp.402-410.

²⁸ S. A. Kirkpatrick & E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *The Executive*, 1991, 5, pp.48-60.

是天生、訓練或經驗習得，則我們大可以針對這些特質發展出選材、訓練和評估考核的依據。

當然，此途徑仍有下述主要缺點待克服：由於領導現象是一涵蓋各項因素複雜互動的過程，因此該途徑用一刀切的方式劃分主題和概念研究方式則不免產生下列結果：成功特質內涵難以認定，導致特質清單無限延申，致使其概念和理論呈現模糊不清和浮動狀態。總之，正如 Bass 的評論可為此途徑作註腳：「個人特質對於解釋（領導）發生什麼事是重要的，但其發生此事的前提條件和讓此事發生的企圖也是同等重要的」。²⁹

二、領導行為論 (leadership behavior and style)

所謂領導行為或領導風格，乃是將領導研究焦點至於領導者所說和所做，亦即領導者行為上；其研究不變的主題是：找出能適應各種情境的最佳領導行為模式。大體說來，領導行為的研究是植基於領導特質的研究上，因為不管是員工關係的建立或是任務的達成都與領導者個人特質息息相關，³⁰只不過研究主題有所不同罷了。

(一) 領導行為的相關理論

關於領導行為的研究，三項歷時十年以上的大型研究是必須加以論及的：

1. Iowo 大學的領導行為研究

1930 年代 Kurt Lewin 所領導的大型研究，區別出兩個主要不同的範型概念：

專制型 (autocratic leadership style)：此類型領導者的行為包括：獨自作決定、指示跟隨者如何去作和嚴格監督任務達成等。

民主型 (democratic leadership style)：此類型領導者會激發跟隨者參與作決定、與跟隨者一起工作並決定如何去作、讓跟隨者自主完成工作等。

Lewin 認為，所有領導者的行為都是介乎專制—民主概念的連續帶中。³¹顯然 Lewin 將領導研究從領導者個人特質轉向研究領導者行為本身的定調工作是厥功至偉的。

2. Michigan 大學的領導行為研究

²⁹ Bernard M. Bass, *op. cit.*, p.96.

³⁰ Rert N. Lussier & Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, 2nd. ed., Ohio: South-Western College, 2004, p.64.

³¹ *Ibid.*, pp.65.

1940年代至1950年代間，Michigan和Ohio大學幾乎同時對領導行為展開研究。與Iowa大學不同的是，他們並不是先將領導行為概念化，而是從大量的測量、訪談資料中尋求有效的領導行為，最後，在Rensis Likert領導下，他們過濾並概念化出下列兩組領導行為模式：

- (1) 以工作為中心的領導行為 (job-centered leadership style)：此類型領導者注重目標達成和工作效率；領導者不但直接設定工作目標，而且在達成目標過程中逕行設定標準並督導跟隨者做什麼、如何做，直至目標達成為止。
- (2) 以員工為中心的領導行為 (employee-centered leadership style)：此類型領導者扮演支持性和互動性的角色，並在目標達成過程中儘可能照顧部屬的福利和需求，藉以建立支持和信任關係。³²

值得注意的是，Michigan大學的研究雖然另闢蹊徑，採取「先事實後理論」的研究方式，但其所產生出的兩組概念卻非相互獨立變項而是互斥變項，亦即兩者概念立於兩側連續帶中，若領導行為偏向工作為中心則離員工為中心越遠，反之亦然。

3. Ohio 大學的領導行為研究

Ohio大學在Ralph Stogdill領導下開發出「領導行為描述問卷」(LBDQ)在此問卷中，根據應答者所描述應答資料而將領導行為劃分在下列兩組概念範疇：

- (1) 體制領導行為 (initiating structure behavior)：類似以工作為中心的領導行為概念，領導者設定目標、組織工作、設定標準排程等。
- (2) 體貼領導行為 (consideration behavior)：類似以員工為中心的領導行為概念，領導者致力於滿足員工需求，建立友善和信任的工作關係。

但Ohio大學的研究卻將這兩組變項視為獨立變數，亦即若以體制為橫座標，體貼為縱座標，則將可刻劃出四組領導行為模式，即：低體制低體貼、高體制高體貼、低體制高體貼和高體制低體貼。³³綜合上述三項研究，若說Iowa開啟了領導行為的先河研究，則Michigan和Ohio的研究，則是做了奠基工作。

4. 領導方格論 (leadership grid theory)

領導行為的第三條進路為Robert Blake和Jane Mouton於1960年代在

³² Ibid,pp.66-8.

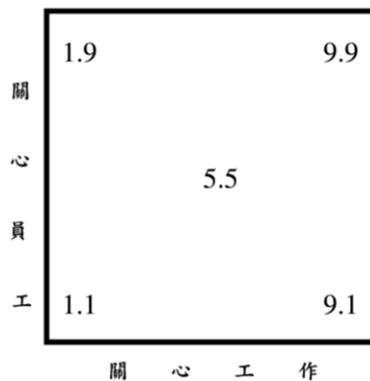
³³ Ibid,pp.68-70.

Texas 大學立基於 Michigan 和 Ohio 大學所作的研究。這個被統稱為「領導方格理論」分別在 1964、1978、1985、1991 年出版並更新其理論內容。

如圖所示，將關心工作和關心員工兩項獨立變數分列從 1—9 的級距，則可劃出 81 個方格，在這些方格中，可挑出五種代表型的領導行為模式，它分別是：

- (1) 虛弱領導者 (impoverish leader,1.1)：對生產和員工都不關心，屬低度領導。
- (2) 威權—服從領導者 (authority-compliance leader,9.1) 對生產高度關心，對員工漠不關心；只關心工作，視員工如工具。

圖一、領導方格



資料來源：Peter G. Northouse, *op.cit.*, p.70.

- (3) 鄉村俱樂部領導者 (country club leader,1.9)：關心員工，不關心生產，領導者致力維持與員工的良好關係，縱犧牲生產也在所不惜。
- (4) 中道領導者 (middle-of-the-road leader,5.5)：領導者致力在生產和員工關係上維持平衡。
- (5) 團隊領導者 (team leader,9.9)：領導者同時將員工關係和生產加以極大化，在 Blake 和 Mouton 眼中，此類領導者在任何情境中皆適用，為最佳領導者。³⁴

(二) 領導行為理論綜評

³⁴ Ibid, pp.68-71.

歸結上述對於領導行為的研究，下列幾點是值得注意的：第一、領導行為研究是第一次跨出對領導者本身做研究，並從跟隨者和其工作表現來定義領導行為，因此可說是它已跨出單純只對「領導者」的研究，轉而重視對「領導」內涵的研究。³⁵第二、研究中累積了大量的實證資料，且將領導行為歸諸於兩個主要變數：員工和任務，無形之中替浩瀚領導研究資料和複雜的領導行為指出一個方向，亦即對領導行為而言，領導者可以從員工滿意度和工作績效指標看出自己的領導成績，以致於領導者只須在員工和任務變數當中找出最佳配置，就成為領導者最主要之工作。但領導行為研究也有不足之處，首先，一開始它的主要問題是：什麼是有效領導者的領導行為模式，領導特質論一開始詢問：什麼是構成偉大領導者的特質？落入同樣的困境，無效的問題導致模糊的答案，三十年來的領導行為研究對於這問題的答案，正如 Yukl 的評論是：「這些大量研究成果顯示，是相互矛盾和不確定的。³⁶」，但也正因為如此，對領導行為的情境研究乃應運而生。其次，在累積了大量的領導行為研究資料中，對於領導行為二元概念的劃分，其分類標準往往讓先入為主的觀念或獨斷的意見所主導，致其中僅部份的概念受到正確的測量，因而喪失對於領導行為全面的了解，對此 Yukl 於是呼籲，必須在領導行為概念建構上更加彈性務實，才能讓這類研究更能貼近真實。³⁷

三、情境領導論 (situational or contingency approach)

所謂「情境領導理論」乃是基於領導特質和行為理論未能提供對「領導」完整的解答，所衍生第三種領導理論典範。此派理論認為，不論領導者或跟隨者都是在某些固定系絡因素 (contextual factor) 因素下互動，已形成「領導」的內涵，因此，不論領導者或被領導者互動中都須受這些「情境」中介因素影響和限制，³⁸就此而言情境理論大都傾向建立理論模型來解釋領導行為。因這類理論模型眾多且複雜，本文因限於篇幅，僅就其較具代表性理論和理論重要指涉作一概要式摘論。

(一) 情境領導相關理論

1. LPC 情境模型³⁹

³⁵ Peter G. Northouse, *op.cit.*, p.74.

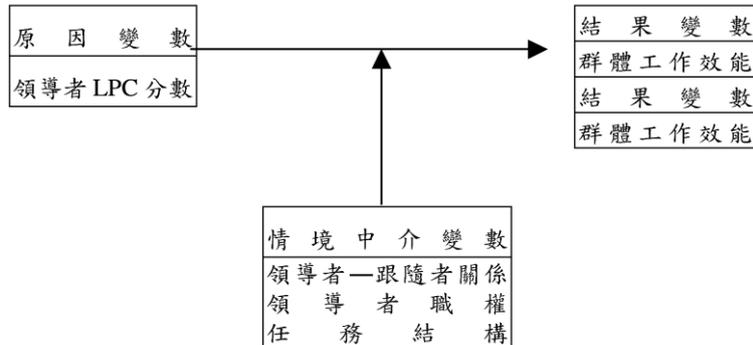
³⁶ Gary Yukl, *op.cit.*, 3rd.ed., pp.75.

³⁷ Gary Yukl, *op.cit.*, 5th.ed., pp.74-75

³⁸ Rert N. Lussier & Christopher F. Achua., *op.cit.*, pp.140-1.

³⁹ LPC 乃是指用來測量領導者風格的一組量表，在回答此量表前，回答者必須先選定過去和現在你最不願意和他一起工作的人，然後該量表包含十八組形容詞以測量對不願意與其工作者的感情強度，稱為 LPC 分數；測量結果若 LPC 分數低，則該領導風格屬任務導向，若屬中度，

Fred F.Fiedler 分別在 1964 及 1967 年出版領導情境模型，以解釋情境因素對領導者效能的影響。其理論模型概如下述：



圖二：LPC 情境模型變數關係圖

資料來源：Gary Yukl, *op.cit.*, 5th ed., p.211.

(1) 主要立論

此模型原因變數由領導者原因變數和情境變數所構成，其中基於兩項基本假設：首先，原因變數是不變的，故欲改善工作效能只能從改變情境變數著手。其次，當情境變數與領導者 LPC 分數契合時，其工作效能最高。

而在應用這項模型時，首先領導者需先針對 LPC 量表作自我測試，若得分低則屬任務型領導者，若得分高則屬關係型兩導者。進而，領導者尚須對下列問題作自我評估：領導者—跟隨者關係（好、壞）、領導者職權（強、弱）、任務結構（結構、非結構），因而共得出八項情境結果，其中 1—3 項情境結果是友善的和第 8 項是最不友善，是適合任務型領導者的環境，4—7 項是適合關係型領導者的領導環境。

而若結果原因變數與情境變數結果一致，則工作效能會增加，若不一致，則須從改變情境變數的三項因數著手。

(2) 理論意涵和限制

Fiedler 的理論雖在 1964 年才發表，但原始研究卻始於 1950 年代，因此可稱開情境研究之先河；其次，他所設定的情境變數項目，

則屬自我管理領導者，若屬高度，則是關係或員工導向領導者。見 Peter G. Northouse, *op.cit.*, pp119-21.

也為後來研究者所引用；另外，此理論假設領導者變數是不變的，因此為有改善情境變數才能增加工作效能，這預設了選材擇人的重要性；最後，此理論設定清楚的流程以推演其結果，增加適用上的方便性。因此有學者聲稱，Fiedler 的 LPC 情境理論和後來與同僚發展的「認知資源理論」(cognitive resource theory, CRT) 乃當今所有領導理論中，最有效力的理論。⁴⁰但即便如此，Fiedler 的前後理論還是受到相關批評。首先，理論中假設領導者變數是不變的，不符合實情，領導者應能適應環境而改變領導作風；⁴¹而且缺乏領導行為變數，讓此模型無法提供正確方法來訓練領導者始知是何不同環境。⁴²最後，在此模型中不論原因變數和情境變數的推斷，都訴諸主觀的意識，因而整個推論結果也難免失之獨斷。

2. 範領導理論模型 (normative leadership theory)

1973 年 Vroom & Yetton 為了改進領導決策品質而發展出此模型，其後，Vroom 先後在 1988 年與 Jago 和在 2000 年對此模型再做修正。所謂規範模型乃使用「時間驅動」(time-driven) 或「發展驅動」(development-driven) 決策樹，利用七種情境變項以選擇最適決策模型，進而優化決策品質之謂。其理論模型概如下述：

跟隨者	領導者	情境
發展驅動決策模型		時間驅動決策模型
2.承諾之重要性	3.領導者之專業能力	1.決策對組織之重要性
4.承諾之可能性	領導風格	
5.群體對目標的支持	單獨決策	
6.群體專業能力	請教個人	
7.團隊能力	請教群體	
	促進者	
	授權	

圖三：規範領導理論模型示意

資料來源：Robert N.Lussier & Christopher F.Achua.,*op.cit.*,p.152.

⁴⁰ R. J. Hughes, R. C. Ginnett and G. J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*, 4th ed., Burr Ridge, IL.: Irwin/McGraw-Hill, 2002, p.376.

⁴¹ Rert N. Lussier & Christopher F. Achua., *op.cit.*, p.145.

⁴² Gary Yukl, *op.cit.*, 5th.ed., pp.211.

(1) 主要立論

先決定使用「時間驅動」或「發展驅動」模型，其考慮因素概為：

- A.焦點：有效之決策是取決於時間或員工參與因素。
- B.價值：組織是偏重時間決策效率或是員工參與。
- C.趨向：決策是偏重短期因素或長期發展。

再以決策樹（decision tree）回答下列問題：

- A.決策之重要性：此項決策之成敗對組織是否重要。
- B.承諾之重要性：員工之承諾對決策之執行是否重要。
- C.領導者專業：領導者專業越高，則較少依賴員工之參與。
- D.員工承諾之可能性：若領導者單獨決策，員工是否會給予高度承諾。
- E.群體對目標之支持：員工參與程度越高，其對組織目標支持也愈高。
- F.群體專業能力：群體專業能力越高，其參與決策的可能性越佳。
- G.團隊能力：團隊能力越強，越有可能參與決策。

最後決定決策領導風格：根據跟隨者的參與決策程度，由小到大依上述決策樹七項情境問題決定下列五種決策領導風格：

- A.領導者單獨決定。
- B.請教個人。
- C.請教群體。
- D.促進者。
- E.授權。

(2) 理論意涵和限制

與 Fiedler 情境模式不同的是，Vroom 建議依不同情境尋求最佳決策領導風格。隨者過去二十五年的產業環境發展，領導決策模式傾向員工高度參與、較大程度授權和使用團隊領導。⁴³1988 年 Vroom 和 Jago 主導的研究顯示，領導者使用此模式達到較佳決策的成功機率達 62%，較未使用該模式之 37% 高出甚多。⁴⁴但在實際運用上，領導者必先決定時間或發展模式，再推導七項問題，以作成決策著實讓人不勝其煩。對此，Vroom 也承認其模式並非萬靈丹，但從熟悉進而變成心智模式後將有助於改善其決策品質。

⁴³ V. H. Vroom., Leadership and Decision-Making Process”, *Organizational Dynamic*, 2000.,28, pp.82-94.

⁴⁴ V.H.Vroom & A.G.Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organization*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1988.

然而，Vroom 模式的根本問題是，領導是否僅限於決策模式？而領導者決策應考慮事項是否僅限於該模式所列舉者？規範模式未能適切回答這些問題，恐將限制其理論適用範圍和解釋能力。

（二）情境領導理論綜評

情境領導理論將情境或系絡因素作為測量因素，並建立模型解釋其過程，並預測其結果，就理論建構的完整性而言，此不啻較先前的理論皆邁前一大步。就實用性而言，因其理論完整易懂、也較易掌握，因此不但可橫跨各機關如學校、醫院、工廠等的領導行為預測、解釋，也可以用來做員工訓練，據 Hersey & Blanchard 聲稱：他的理論已被財星五百大中的四百大作為員工訓練課程之用。⁴⁵其次，情境領導理論另一用途是它的指導功能，例如：若你所遭遇的員工是能力不佳者，則該理論會告訴你使用獨斷性領導等。最後，該理論也強調領導者的彈性和適應性，即領導者必須考慮不同的環境，而找出自己最佳的領導角色扮演。對此，Yukl 建議下列事項來增進情境領導者的效能和員工滿意度：

1. 對長期和複雜的任務須詳加規劃。
2. 多請教具相關專業知識的員工。
3. 對團隊具互賴角色的員工須多提供指導。
4. 當面臨危機時須給予較多的指示和指導。
5. 對重要任務和不可信賴之員工要多加看管。
6. 對乏經驗之部屬須給予較多的指導。
7. 對面臨任務壓力的員工須予較多的支持。⁴⁶

然而 Yukl 也指出，由於相關情境理論指涉不清，以致於無法發展出具體和可測試的指標，來驗證各相關理論的因果關係，⁴⁷此對理論的可靠性和可累積性具有致命的缺陷。然而面對變動不居的管理環境，領導者所要考慮的情境和因素何只萬端，若有任何理論可涵蓋所有因素，則幾成不可能之任務，若然，則情境領導理論作為一啟發式（heuristic）領導行為理論，似正恰如其分。

⁴⁵ P. Hersey and K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, 4th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1984.

⁴⁶ Gary Yukl, *op.cit.*, 5th ed., pp. 231-4.

⁴⁷ *Ibid.*, pp. 230-1.

四、其他領導理論概述

除了上述針對某些特定問題切入，所發展出來的系統「大型」論述之外，其他針對特定主題或議題所發展出來的相關論述可說是相當豐富且值得一提的，個人將之歸納成下述幾個方面：

（一）議題取向

此類論述往往強調領導的某一層面或主題，如強調建立與跟隨者能力和默契的「雙元領導」（dyadic leadership）「團隊領導」（team leadership）；強調領導者必須適應或主導環境變遷的「魅力領導」（charismatic leadership）「轉換型領導」（transformational leadership）「策略領導」（strategic leadership），針對特定問題，如文化或女性議題（leadership of culture & women and leadership）等等。此類理論，雖僅強調一隅，但因論述集中焦點，故其成果仍有可觀之處。

（二）功能取向

這類論述強調若欲增進組織效能，必須強化特定層面的能力，如強調組織發展和學習：「第五項修練」⁴⁸；強化組織執行能力：「執行力」⁴⁹「默默領導」⁵⁰；強化組織內外信任關係：「道德領導」；與跟隨者建立緊密關係：服務或侍者領導。這類理論，不斷發掘領導所以成功的各類必要條件，各皆有所本，亦頗值得參考。

（三）類比取向

這類理論以各種特定的現象或組織為參照點，要求領導滿足這些特色或要件以強化領導效能。如效法動物：「海豚領導」，取法特定組織「樂團領導」⁵¹「西點軍校領導」⁵²「海軍陸戰隊領導」⁵³「黑色領導」⁵⁴等。這些理論擷取某些

⁴⁸ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 郭進隆譯，台北：天下文化出版社，1994。

⁴⁹ Larry Bossidy & Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. 李明譯，台北：天下文化出版社，2003年1月。

⁵⁰ Joseph L. Badaracco, Jr. *Leading Quietly*，江美滿譯，天下文化出版社，2003年1月。

⁵¹ Harvey Seift，辛巴譯，奧菲斯樂團式領導，台北：藍鯨出版社，1992年10月。

⁵² Larry R. Donnithorne, *The West Point Way of Leadership*，陳山譯，台北：智庫文化出版社，1994年5月。

⁵³ Dan Carrison & Rod Walsh, *Business Leadership the Marine Corps Way*，李芳齡譯，台北：智庫文化出版社，2001年12月。

⁵⁴ 從影集「黑道家族」以主角 Tony Soprano 的黑道領導風格來說明使領導有效的相關因素。Deborah Himself, *Leadership Sopranos Style: How to Become a More Effective Boss*. 楊謹忠譯，台

特定組織或現象足以強化領導效能的因素而予以強調，可說極具啟發性，但因抽離領導具體情境，類比是否恰當，就成為實際領導須考慮的問題。

肆、結論——一個提示性觀點

雖然因為領導內涵牽涉複雜，故要找到一個完整和真正的定義可能是徒勞，⁵⁵但我們若從領導的主要內涵元素和領導的分析層次著手，則較可能描繪出領導的一般概念架構圖像，如此則有助於了解領導的實質內涵。

一、領導的內涵

在各式各樣的對領導的定義當中，大都流於偏重一方，或是語意含糊，對此 Bass & Stogdill 整理出下列有關領導的定義：⁵⁶

- (一) 領導是群體過程的核心。
- (二) 此說強調領導者是群體變遷、活動和過程核心。
- (三) 領導是個人人格特質和其衍伸的效果。
- (四) 旨在說明為何某些人較其他人展現出更好的領導能力。
- (五) 領導是導引跟隨者服從的藝術。
- (六) 強調領導者如何以其意志導引跟隨者服從、尊敬和合作的過程。
- (七) 領導是運用影響力。
- (八) 認為領導的本質是如何獲得、運用和擴大影響力。
- (九) 領導是一種說服的形式。
- (十) 強調領導者的影響力來自於說服的能力和過程。
- (十一) 領導是一權力關係。
- (十二) 認為領導的基礎是來自於權力。
- (十三) 領導是目標達成的工具。
- (十四) 強調領導的任務在達成群體目標和滿足個人需求。
- (十五) 領導是人際互動所產生的效果。
- (十六) 視領導為組織內成員彼此互動的結果。
- (十七) 領導是一種角色的分化。

北：沃爾文化出版事業，2005年5月。

⁵⁵ Bernard M. Bass, *op.cit.*, p.3.

⁵⁶ *Ibid.*, pp.11-8.

(十八) 認為組織內角色分化使每個人都須扮演各自角色，而領導只是這些分殊角色的一環。

(十九) 領導是創制制度和角色。

(二十) 認為領導不是被動的接受角色，而是實質的角色創制和維持者。

(二一) 領導是各種要素的組合。

(二二) 認為領導是各種要素的組合體。

因此從這些領導定義的內涵，再加上前述各領導理論所包含的內容，我們將領導內涵區分出下列主要元素：

(一) 領導主體

乃為領導行為的發動者。這主體包含領導者和跟隨者，兩者關係可從領導者主導一切的獨裁式領導（跟隨者可視為情境要素），到領導者僅作為一「促進者」的團隊領導和僕人領導。其關係構成依不同情境和領導者意願而定，但也因此構成不同的權力、影響力和領導文化的基礎。

(二) 任務

為組織或領導者所欲達成的目標。目標可由組織內群體或領導者自行決定，其目標可以分別是：難或易、維持現狀或改變現狀、長期或短期。這些特色構成了任務結構，決定任務結構時必須考慮組織所面臨的情境和可用資源，而且任務結構不但決定了領導的方向和目標，往往也間接決定領導的方式和內涵。

(三) 情境

所謂情境乃由各種「系絡因素」（contextual factor）所構成，這些系絡因素通常包含跟隨者特性、任務結構、組織類型和文化和外環境因素等⁵⁷。情境因素將限制領導主體達成目標的方式和內涵；廣義而言，除了領導主體之外，其他因素皆可列為情境因素。

(四) 影響力

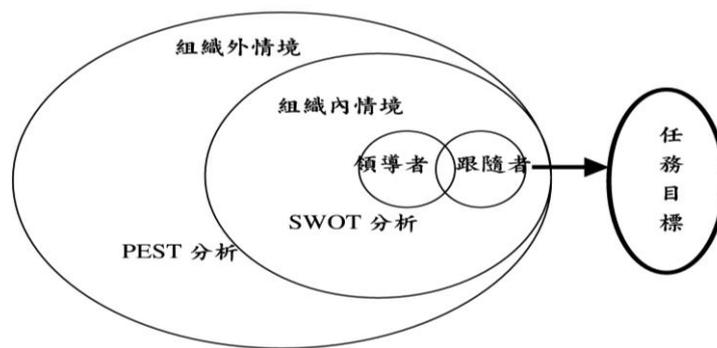
影響力是領導的靈魂；沒有影響力，領導即不可能存在，影響力的形成，可藉由權力（力量、知識、資源）、符號的召喚（意識形態）、說服、溝通和建立情感等方式來建立。

綜合以上元素，我們將領導定義如下：領導是領導主體，運用、召喚和影響情境因素，以達成任務目標的過程。

⁵⁷ Gary Yukl, *op.cit.*, p.33.

二、領導的過程

就過程而言，領導者必須不斷的掃描組織內外環境，釐定出短中長期的目標，然後動員各項資源以完成目標（如圖四）。其中，情境與目標之間、領導者與跟隨者（或領導主體）之間、情境內各項因素之間，其資訊必須流通、目標和行為必須一致，並將交易成本降至最低，以提升領導效率。其中，對於情境外因素的掃描，可用策略分析常用的 PEST (Political、Economy、Social、Technology) 分析模式；情境內因素掃描，則用 SWOT (Strength、Weak、Opportunity、Threat) 或五力分析 (five forces)⁵⁸ 模式。領導者與跟隨者關係為影響力發生之主要部分，領導者必須視情境需要而調整其運用影響力的方式。至於任務目標，可由上級組織律定，亦可經由領導者或是由領導者單獨決定，目標性質依不同目的可區分為：願景、使命、目標、任務等。



圖四、領導過程結構示意圖

三、領導的分析層次

若從不同層次和單元分析著手，我們可以將領導區分為下述層次：

(一) 個人層次

⁵⁸ 所謂「五力分析」乃 Michael Portery 在 1980 所提出的理論，他認為：任一公司或生產者欲加入競局須考慮各種競爭因素以最適化自己的競爭戰略位置，這些因素主要有五方面：新加入者、替代產品、供應商議價能力、買方議價能力和產業競爭程度。見：Michael E. Porter, *Competive Strategy*, New York: Macmillan, 1980.

將分析重點指向個人領導者或個人跟隨者；前者主要是領導特質和領導行為理論的內涵，後者把跟隨者視為個人，並強調與其建立雙向關係的重要性的方法。此層次分析強調領導的個別主體（領導者和跟隨者），包含領導者的自我管理、領導者如何運用方法和技巧與跟隨者建立有效關係等。

（二）群體層次

將分析重點擺在領導者和群體跟隨者關係上。此派立論基礎乃根源於組織行為學的小團體理論，在領導理論層次方面則為團隊領導理論。

（三）組織層次

將焦點置於組織；認為組織的效能在於領導者是否能適應環境，善用組織內外資源和提出有效可行的目標願景，並進利達成之。

這三項層次並不相互排斥，反而為了更有效了解領導現象的複雜面貌，一個整合分析層次也屬必要，但應注意分析層次轉換時其原則的適用性。

四、影響力的增進

影響力是領導的靈魂，它不但能啟動組織的動能，為達成組織目標注入源頭活水，同時也能提升領導者和跟隨者的能力和願景。而關於影響力的增進，可經由從領導理論等幾個方面獲得助益：

（一）理論

理論可以確定領導的內涵，釐清相關因素，並確立各元素之間關係和作用。理論的涵養可以讓複雜的領導現象得以釐清，進而能達到聚焦和指引方向的效果。

（二）實務

領導學是一應用科學，因此其理論只有在實踐中方能證明其功用，從實踐中發展知識，更從知識提升實踐能力。而實務能力的培養可從個人在工作中的反省功夫和多閱讀傳記來加以磨練精進。

（三）技巧

技巧可由經驗習得，或經由訓練而得。前者乃經由不斷累積成功經驗或經由模仿優秀上司和同事來累積；後者可藉由個案學習、角色塑造和模擬等相關課程和技術來增進。但所有的技巧累積都要受到個人秉持的核心價值所引導和制約，而這樣的價值建立需要理論和實務所構築的強力的認知能力。

在邁向二十一世紀第一個十年，整個世紀因為急遽變動而瀰漫著不安氣息，這也使得各地各領域間渴求卓越領導者的呼聲始終未曾斷過，然而當今的現實狀況卻是，領導者不論是在政治或企業領域其所獲得的評價和信任度之低卻是前所

未有。推究其因，偉人之所以不出、領導力的缺乏卻並非當今領導人能力變差、道德變低，而是世界變得益形複雜。因之，在現今各種因素和價值雜陳的環境中，如何從中釐清方向需要知識，而要作出正確判斷更需要智慧，但惟有敢於承擔的勇氣能辨別何者當為。因此當今世代對於領導的素養培養的急迫性可說是空前的，就此而言，對於領導理論的充分掌握，可以增加我們對於領導的理性(sense)認知，但惟有對感性(sensibility)的承擔才能有助於領導力的增進，本文之論述，正是著眼乎此。

(投稿日期：94年6月16日；採用日期：94年8月9日)