

第一章

領導理論 研究概覽



 壹、前言

有關領導理論的研究很多，綜合相關學者的觀點（張明輝，2000；張慶勳，1997；黃昆輝，1988；蔡培村、武文瑛，2004；謝文全，2003；羅虞村，1986），領導理論研究的發展，大致可分為實證與非實證兩個階段，以20世紀為分水嶺，之前為非實證階段，之後為實證階段。

在非實證時期之領導理論，較常被論及的有：英雄論和時代論。前者認為英雄造時勢；後者認為時勢造英雄。非實證時期之領導理論，主要係思想家對領導之主張與看法，涉及主觀信念與時代背景因素，屬於未經嚴謹科學程序驗證之論述。

20世紀邁入領導理論之實證研究階段，研究發展重點大致可以劃分為四種理論：一、特質論：約在20世紀初至40年代末，也就是領導理論出現的初期，研究者主要從事的是成功領導者特質之探究；二、行為論：約從40年代末至60年代末，此類型研究主要的重點在探究領導者之行為，其核心觀點認為領導效能與領導行為、領導風格有關；三、情境（權變）論：約略在60年代末至80年代初，學者提出了情境（權變）領導理論，認為有效的領導行為視情境狀況而有不同，領導行為需依不同情境權變調整，進行有效的搭配；四、現代領導理論：大致從80年代初至今，出現了許多新興的領導理論研究，內容涵蓋組織轉化、自我提升、道德、價值、文化、服務、賦權、專業等各種領導觀點。

新興領導理論目前正蓬勃發展，理論呈現百家爭鳴之態。坊間目前尚少有針對新領導理論及其實務應用出版綜合性的專書。本文以下將先針對80年代以前的領導理論發展做一概要性的回顧，接著將對本書所整理的包含「自我領導」等十六種新領導理論，作一綜合性的介紹，並指出新領導理論具有的一些特徵，以協助讀者對領導理論研究發展狀況的瞭解。

貳、領導理論研究回顧

如前所述，領導理論研究之發展，基本上可分為實證與非實證二階段，以20世紀為其分水嶺，之前為非實證階段，之後為實證階段。而實證階段又可區分為傳統實證研究階段與現代實證研究階段（如圖1-1），以下扼要析述之：

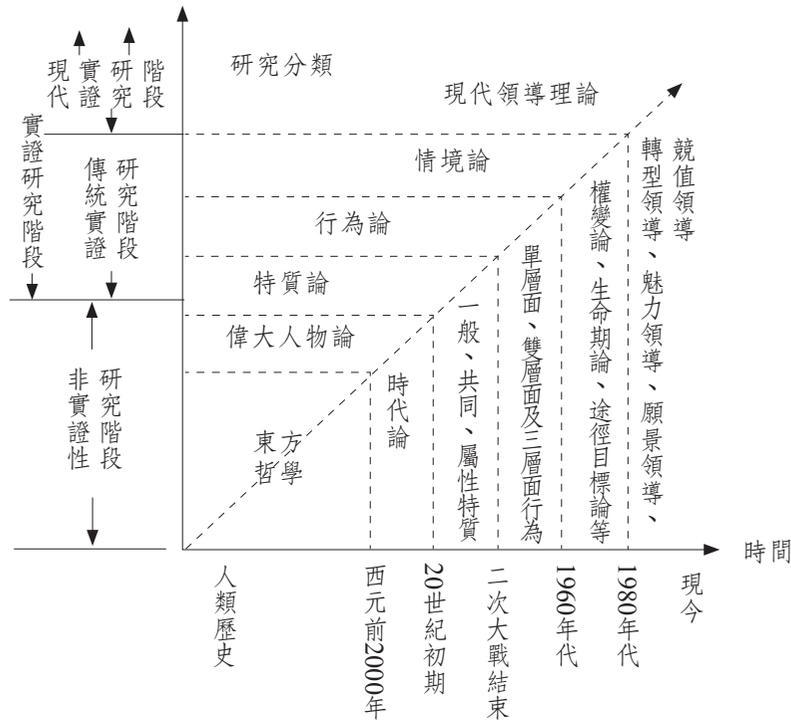


圖1-1 領導研究之發展脈絡分析圖（蔡培村、武文瑛，2004：89）

一、非實證研究階段

中國遠自春秋戰國時代孔子、孟子等大儒，西方溯及希臘時代蘇格

拉底、柏拉圖等哲學家，以及後續各時代的思想家，皆曾對領導提出其看法。

分析非實證研究階段有關領導之論述，受到較多討論的有兩大類別：一為「英雄論」或稱「大人物論」，認為領導者的言行決策，影響國家的安危興衰，並認為成功的領導者必具備獨特的人格及領袖特質，足以開創新局，即所謂「英雄造時勢」。另一為「時代論」或稱「時代精神論」，為前述「英雄論」之反動，認為時代的思潮及環境，孕育了不同的領導人物，即所謂「時勢造英雄」。上述兩個領導探究途徑屬於歷史及哲學研究的範疇，而非屬於科學實證研究的性質，其中「大人物領導論：英雄論」實可稱為古典的特質論（黃昆輝，1988）。

綜合而言，非實證研究之領導理論，較缺乏系統性的理論架構，主要為思想家對領導之主張與觀點，涉及主觀信念與時代背景，屬於非經嚴謹科學程序驗證之論述。

二、實證研究階段

領導理論實證研究階段又可分為傳統實證研究及現代實證研究階段，析述如下：

（一）傳統實證研究階段

有關傳統實證研究階段之分期，黃昆輝（1988）、蔡培村、武文瑛（2004）等皆將其分為特質論、行為論、情境（權變）論：

1. 特質論（the traits theory of leadership）

特質論研究者主張一個理想的領導者，均有其共同特質與屬性，例如：果決、具親和力、有智慧……等，其基本假定認為這些特質可以用科學的方法加以測量，並做為組織選才之依據。

特質論研究重要代表者Stogdill（1969）曾探討自1904年至1947年所完成有關領導特質的一百二十四篇研究文獻，而將與領導才能具有關聯的個人因素歸納為六大類：(1)能力：包括智慧、機警、言詞靈巧及判斷；(2)成就：包括學識、知識、及運動成就；(3)責任：包括可信賴、倡

導、堅忍、積極、自信、及超越他人的慾望；(4)參與：包括活動、社交能力、合作、適應能力、及幽默；(5)地位：包括社經地位及聲望；(6)情境：包括心理層次、地位、技能、追隨者的需求與興趣、以及欲達成之目標。Stogdill (1974) 更進一步對1948年至1970年間，一百六十三篇「領導特質研究」文獻進行領導者特性的因素分析工作。

特質論取向因為研究對象不同、研究工具、研究方法歧異，故所測出之研究結果也不盡相同，只能依研究設計，瞭解不同族群領導者具有之特質。針對上述結果，Stogdill (1969:91-123) 曾提出三項頗具啓示的看法：(1)僅有人格特質，實不足以鑑別領導能力；(2)成功領導者所具備的特質，隨不同的情境而存在差異；(3)探究特質理論，應將個人特質及情境因素兩者的特性進行統合研究，如此方能臻其功。

綜合而言，領導特質眾多紛歧的研究結果，不但不足以成為成功領導者共有特質的有力證明，反而產生對領導特質論外在效度的疑惑。明顯的，要確認成功領導者所具備一致且獨特之特質的想法過於樂觀。特別是特質論的研究發現，探究成功的領導應重視情境因素的影響，對於後來「情境論」的研究取向有啓示作用。此外，特質論的研究也影響了新領導理論的發展，例如新領導理論中「轉型領導」、「道德領導」、「靈性領導」、「第五級領導」等，均強調領導者應具備某方面的特質以發揮其影響力。

2. 行為論 (behavior theory)

在40年代特質論的研究結果分歧，無法得到令人滿意的成果。加上行為主義心理學在此階段崛起且聲勢浩大，使得領導理論的研究在此時期出現大轉向，研究者紛紛採用行為論觀點，轉而探究成功領導者的行為。

行為論的基本觀點在於，優異的領導者能夠表現出領導的有效作為，主張傑出領導者之研究取向，應自內隱之人格特質轉而至外顯的領導行為。因此行為論者希望經由檢驗領導者的外顯行為來解釋領導，即透過對其外顯行為的觀察，獲得更為客觀而有效的觀點以區分領導者的優異與拙劣。行為論主要研究取向包括以下數種：

(1)單層面領導行為研究：例如Lewin、Lippitt與White (1943) 依

據權力分配和決策過程將領導的型式分爲：權威型（authoritarian）、民主型（democratic）、放任型（laissez-faire）。研究結果顯示：「權威型」的領導型式能在短期間內提高工作效率，但成員的工作滿足低；「民主型」的領導型式與工作效率和成員的工作滿足呈現高度正相關，但決策的過程費時；「放任型」的領導型式與工作效率呈現負相關，成員的工作滿足亦低，但最能發揮成員的最大才能。

(2)雙層面領導行爲研究：最具代表的爲Ohio州立大學企業研究中心（The Bureau of Business Research）研究團隊從事的領導行爲相關研究。該研究團隊並發展設計出「領導者行爲描述問卷」（Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ）。經因素分析，LBDQ可測量領導行爲的兩個層面：倡導（initiating）與關懷（consideration）。強調領導行爲非單一層面，而是二層面之連續、交互運用歷程。依照倡導與關懷程度的高低，可將領導型態分爲四種：①高倡導高關懷、②高倡導低關懷、③低倡導低關懷、④低倡導高關懷（Halpin & Winer, 1957）。

Ohio州立大學研究團隊之研究結果得到：「關懷」行爲對教師的工作滿意、士氣等有顯著的關係，而「倡導」行爲則與工作績效、生產力等有密切的關係（Halpin & Winer, 1957）。值得關注的是對於領導者運用「高倡導高關懷」與領導成效具有密切關係的研究結果，雖然對於領導實務具有啓示性，但這樣的結果卻仍然遭受到若干批評。特別是其研究並未發現「固定之最佳領導方式」（黃昆輝，1988:378）。亦即並沒有一種放諸四海皆準的固定領導方式，可以適用於各種領導情境。此種看法，有助於情境論研究的興起。

(3)三層面領導行爲研究：Reddin（1970）以「工作層面」（task dimension）、「關係層面」（relationship dimension）爲基礎，將領導型式分爲：統合型（integrated）（高工作高關係）、奉獻型（dedicated）（高工作低關係）、關係型（related）（低工作高關係）、分離型（separated）（低工作低關係）四種類型。但他認爲這樣並無法完全表現真實的領導情況。因此他再加上「效能層面」

(effectiveness dimension)，將效能劃分為：基本型、無效能型及有效能型，發展出「三層面領導理論」。如圖1-2所示，Reddin的三層面領導模式說明效能是從有效到無效之間的連續體，是程度的問題，非絕對的兩端點。因此，領導者應隨時注意修正本身的領導行為，配合組織任務來達成目標。雖然Reddin的理論也述及情境因素，如技術條件、人員及組織需求等，但因其領導架構仍以領導者行為與效能的關係為描述重心，而不似Fielder和 House等人明確將情境因素納入研究架構，進行變項間交互關聯性的探討。因此，本文參考蔡培村和武文瑛（2004）的觀點，將其歸入行為論探討。

綜合而言，領導行為之研究，注重成功領導者之外顯行為的探究。這種研究取向故然有其一定之貢獻，但其相對忽略情境因素對領導行為之影響。有些學者意識到單是研究有效的領導行為，仍然有其不足之處。有效的領導行為，必須將情境因素一併納入探討。因此，情境領導理論的研究乃應運而生。

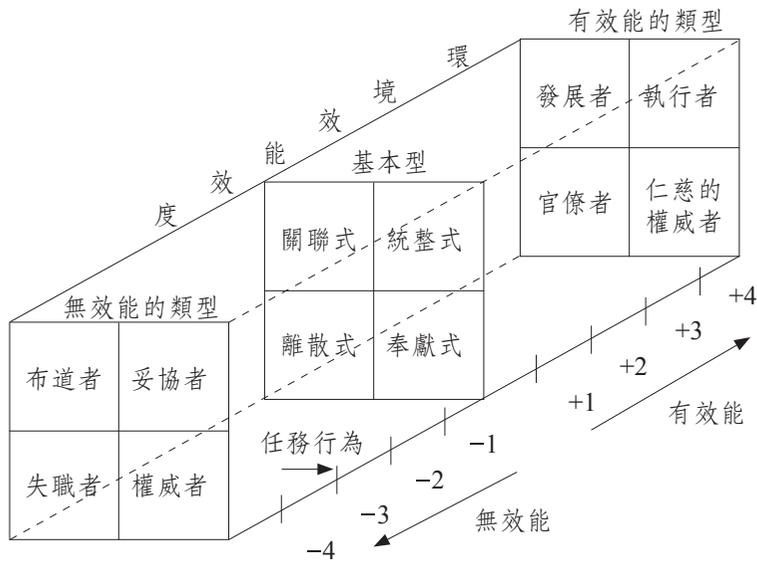


圖1-2 Reddin三層面領導構面圖 (Reddin, 1970:230)

3. 情境（權變）論

情境論的學者們針對特質論和行為論研究的不足，在研究領導與效能的關係時把情境因素納入考慮。情境論者認為領導行為的效能依某些情境因素而有變化，一般情境因素包括部屬的個性與特質、工作團體的性質、工作環境的因素、決策環境的因素、部屬的能力與意願等。情境論者認為沒有任何一種領導行為可放諸四海而皆準，領導者應能通權達變，因人、因事、因地制宜，適度調整其領導行為及策略，方可達成良好之領導績效與目標。情境論因而又被有些學者稱為「權變領導理論」。此類代表性研究包括Fiedler的權變論、Hersey與Blanchard的生命週期論（亦稱領導情境論）、以及House的途徑目標理論等，以下分別扼要說明之：

(1)Fiedler之權變論：Fielder（1967）認為沒有任何一種特別的領導方式可以一體適用於各種情境，有效的領導方式必須與情境配合才能成功。而情境因素主要包括「領導者與成員關係」（leader-member relations）、「工作結構」（task structure）、「領導者職權」（position power）等三種因素，其中「領導者與成員關係」對領導效能影響最大。Fielder 把上述三種情境條件每一種變數分成兩種情況，交織成八種領導類型，如圖1-3所示。

Fielder 認為上述三種條件均備，即是領導最有利的情境；若都不具備則屬於最不利的情境。其研究結果大致獲得如下的結論：在兩極端情境下，即在情境有利和情境不利的情境下，採用「工作導向」的領導方式最具有領導效果，而在中等情境下，則以「關係導向」的領導方式較有效。

(2)Hersey與Blanchard之生命週期論：其理論主要是修正Reddin之三層面領導理論及Fiedler之權變論發展而來。Hersey與Blanchard認為除了「工作行為」、「關係行為」外，領導者應將組織成員的成熟度納為調整領導方式之情境因素。「成熟度」是個人價值判斷與認知狀況的展現，包含領導者與部屬兩方面。領導者成熟度代表領導者所具備能進行決策及達成組織目標之能力與意願；部屬成熟度代表被領導者所具備之

能力與意願。

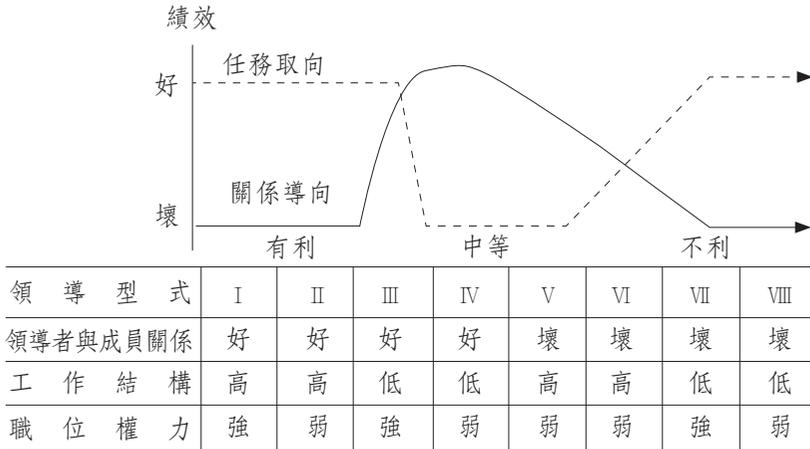


圖1-3 Fielder之權變模式 (Fielder, 1967:146)

Hersey與Blanchard之理論模式如圖1-4，越右邊代表越不成熟，越左邊代表越成熟。依據領導者關係行為、工作行為及部屬成熟度三個向度，可組成四種領導模式：「低關係、高工作、部屬成熟度M1」（象限一）；「高關係、高工作、部屬成熟度M2」（象限二）；「高關係、低工作、部屬成熟度M3」（象限三）；「低關係、低工作、部屬成熟度M4」（象限四）。依據不同情境，領導者應分別採取「告之」、「推銷」、「參與」、「授權」不同的領導方式 (Hersey & Blanchard, 1982)。生命週期論強調從部屬的角度出發，認為對有能力、有意願之部屬，適當予以「授權」，而無意願、無能力者，則施以具體指導，以讓成員各安其位，適才適所。

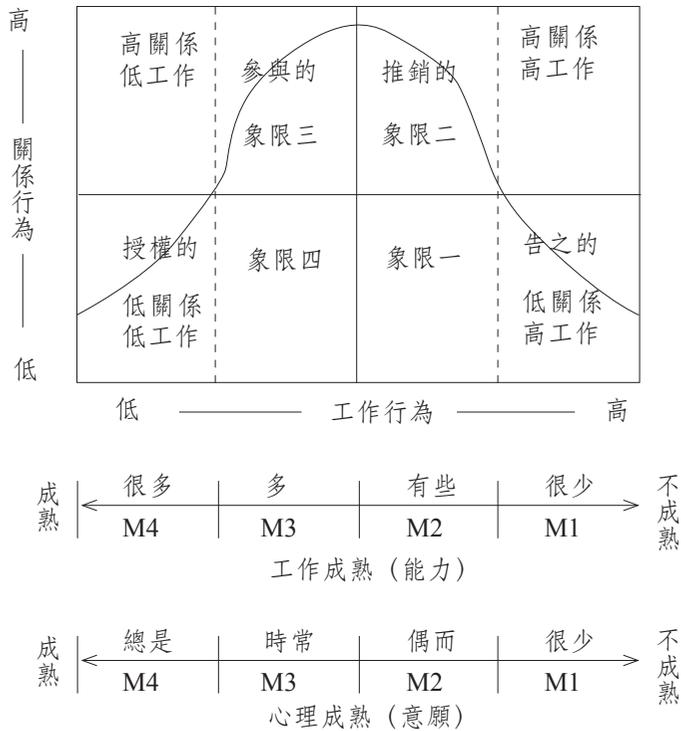


圖1-4 Hersey與Blanchard之生命週期論 (Hersey & Blanchard, 1982:262)

(3)House之途徑目標論：House在1971年提出將領導行為分為四種類型：指導型 (directive leader)、支持型 (supportive leader)、參與型 (participative leader) 和成就取向型 (achievement leader)，其理論認為領導者應依情境不同、部屬之特性 (內 / 外控、經驗、能力)，彈性運用各種領導行為 (Hoy & Miskel,1987)。特別是領導者之指示行為與部屬之工作滿意度之間，應以「工作明確度」 (工作結構、職權系統、工作團體) 作為調整領導之情境因素 (中介變數)，其理論模式如圖1-5所示。