

Knowledge
Knowledge



第一篇

領導角色

Knowledge
Knowledge

Knowledge



第一章

領導的新挑戰： 由功能邁向全局

當代的各類組織面對「適應性挑戰」(Heifetz, 1994)的侵襲，這類攻擊屬於欠缺清晰明確的對應之策，再加上領導者基於過往的工作經驗，抑或透由學識訓練而養塑的專才，在妥適反應適應性挑戰的衝擊之際，未能提供豐富的運作指引，用以應對斯項衝擊所附隨而來的迫切問題，導致組織立基幅度的窄縮，壓低在組織界域內與同類組織的競爭力。尤有甚者，當組織陷入前述挑戰的困境，領導者於應付之際，試圖運用個人的權力，以及平日所養塑的權威，每有不易施展之感。蓋在那種情境的制約下，領導者為了理出挑戰的端倪，釐清問題的連鎖性脈絡，有賴較為深度的對話平台，聚焦趨同的問題觀，設計出配套完整的對應方案，用以影響或說服關鍵的利害關係人，得能在最可能抉擇及決定上達成共識，集組織全體的力量，共同處置嚴厲的挑戰。不過，組織冀想應付這項挑戰，如猶停留在功能領導的運當上，即專注於單一功能部門所演化出的問題設想，有如「見樹」的思維，進而忽略各部門所環繞的環境及各部門之間基於互賴關係所構成的體系，導致「見林」思維的無由而出，造成組織績效只能達及次佳化的境界，始終受困於治標的策略思維，無法達及治本的境界，致組織難臻於健全的格局。

既然組織問題的形成與發展，不能單由單局的思維，還必須同時仰賴全局的透視，才不致出現領導的落差，即對組織只進行部分功能領導，未能同時兼顧組織全體，以及環繞組織全體的環境，進行周全的透視，蓋其對組織各部門的運營亦同樣會產生影響，也一樣可能成為各部門運作失調或不靈的因素。茲為了組織的健全，以防掛一漏萬的窘境，現今有兩位組

織的企業家，極力鋪陳過度關注功能領導，可能帶來領導落差，致使組織能力無法盡情發揮，組織績效無法揚升至理想的境界，乃要求組織主要的職司者，要兼修全局領導的課題，進而補強功能領導的潛在疏忽，抑或彌補透視範圍固定所滋生的盲點，引導組織建構思慮較為周全的策略圖像，一舉攻克或減輕組織問題（Weiss & Molinaro, 2005）。

本文的分析旨趣在於呼應這項訴求，進而築造彌補組織在今日與明日之間，逐步產生領導落差的現象。至於分析的主要焦點則鎖定：功能領導的屬性、功能領導的困境、全局領導的特色，以及全局領導的作為。

一、功能領導的屬性

組織向來依照功能面的不同，組構不同的運作部門，並以相對應的專才職司部門的運作。而功能的領導者，每每將各個專業部門視為各自獨立的門戶，而由自己職司的功能領域思索產生問題的原因，且以之作為構思解決問題的方案。這種重視單獨部門的問題認定觀、方案設計觀及目的設定觀，本是人類極其自然而習慣的思維傾向，但這種傾向可能只透視到問題的一部分，進而忽略功能之間互賴而衍生的另類組織現象，以及因互動不良而滋生的問題，以致專注「見樹」的著力，未能兼顧「見林」的著墨，找出環境變遷對各功能部門帶來壓力的原因，再以之進行全盤性的組織診斷，以系統思維的方式，設想配套的對策，避免頭痛醫頭、腳痛醫腳的單局作為。這項單局的領導運作蘊涵底下四個特色（Weiss & Molinaro, 2005）：

1 功能導向

功能領導的運作，職司者僅關注自己配屬的功能，其如何運作習得的專業，來處置各個功能部門在運營上所發生的不健全，比如部門績效的滑



落，究竟是因由於專業能力的不足，抑或所擁有的知識，路徑依賴極易被人識破，進而加以模仿，致使組織壟斷知識的時間為時甚短，未能築造組織的競爭優勢。於是，主事者所研擬的對應之策，可能鎖在專業能力的提升，以及複雜化知識形成的路徑，以增強其他組織模仿的困難性，進而維持較久的競爭優勢。至於滋生競爭優勢及專業能力的脈絡及情境，並非主事者用心追究的焦點，甚至以一廂情願的心態假定，組織隸屬的時空脈絡或情境，對組織健全的運作並未直接造成關鍵性的影響。

2 環境中立

同類組織間所形成的組織族群，其相互間若能理性互動，儘可能避免運作使命的重複，降低彼此衝突的可能，創造合超的機會，抑或認定哪些運作場域、組際之間，可以互搭成就之便，達成協力之效應。再者，組際之間建立有效對話的平台，相互交流有利組織運作的資訊，認定和討論衝突的目標，檢視兩造如何安排解決問題之道，凡此亦能增進各自組織績效的順利勝出。尤有甚者，組際之間長期或短期的合作規劃，避免激烈競爭所造成的兩敗俱傷，亦是成就組織事功不可忽視的一環。而組際整合的終極之策，乃逐步由策略聯盟、運作系統的統一，達致兩者的合併，以擴大生存的利基（Perry 6, Heat, Seltzer & Stoker, 1999）。這些組織互動關係的樣態，乃構成單獨組織所要面對的特殊運作環境，深深影響組織的效能（Scott, 2003）。組織職司者若未對其審慎關注，視時境的不同演變，而採取不同的組織關係，將對各組織帶來運作的窘境。不過，在功能領導的視框下，職司者的視界每每停留在組織內的單一部門，從中思索探究問題滋生的根源，忽視組際關係的環境脈絡，以致每每射準問題的表面徵候，未能由全局的宏觀思維來攻克問題之間所構成的問題系統，以致組織策略的功效，由於層面關注的局限，而受到欠佳化的影響。

3 自主導向

在功能領導主宰組織運作的氛圍下，各個功能部門試圖自主地運作自己理出的觀念和養塑的專才，來影響或左右組織的整體運作。同樣的，個別的員工亦儘可能發揮自己產出的觀念及專才對組織產生作用力，以實現他們自己自想的需求。不過，各個功能部門實乃隸屬於組織的一部分，個別的員工亦屬社會網絡的一員，姑不論其是屬於哪一個團隊、部門、組織和社區。因此，自主導向的思維，難有其一定的洞識力，導出部分的問題觀，但總無法關照問題之間的關聯性，而針對問題片斷所構思的解決方案，每會展現力不從心之感。蓋個別問題的解決，與問題系統之攻克，總無法在解決方案上趨同，以免造成問題與方案之間的脫鉤，光有成本的投入，卻未能歷經合理的轉化過程，產出相對比的效益。因之，在解決組織所遭遇的問題時，不能自主地只單從功能部門的角度切入，總要懷有平衡的心態，兼顧全局的觀點，同時透由見樹與見林的觀察，找出體系完整的平衡之點，並以整合性的方案來治療組織各部門所衍生的問題。

4 微觀管理

組織在分設各個功能部門之後，由於吸納進入部門服務的人員，過往每次專業能力作為核心雇用的評量，於是在運作上就鑽入至為微觀的管理視野。即以各專屬的功能部門，作為分析的範圍，從中找尋各項異例的出現，探討出現的因素，但並未觸及異例之滋生，可能因由組織系統互動不良所致，因而部門的領導能力，未能提升到整個問題情境之上，進而窺出整個組織失靈的問題，再對之診治。

微觀管理的思維傾向，一旦持之有恆而牢固化，每每阻礙領導者以全局領導的風格，進行組織問題認定的能力，以致問對組織所正面對的問題不易。尤有甚者，從事微觀管理者，向未重視深度對話的機會，整合不同



的問題視野，並透過各項影響力量，影響組織主要利害關係人，在組織的抉擇及決策上達成共識，因而在解決組織問題的建構上，其思維的範疇就受到限制，方案的縱深也受到衝擊。事實上，富創意的思維，每要打破已立的模式，俾便脫離制式化思維的綑綁，而由不同的方式進行組織問題的思考，理出創新的解決方案，營造組織績效得由勝出的機會窗（Covey, 2004）。

功能導向、環境中立、自主導向及微觀管理為功能領導所展現的屬性，更是組織各功能部門「見樹」的極致。不過，這種只由內部觀察，忽略對外瞭望的領導模式，在組織面對適應性挑戰的歷史時刻，不易經由內部觀察找到對應問題情境的對策，以及領導者先前的經驗或專才，在反應這項挑戰也顯露出黔驢技窮之時，無法適時提供展望性的指引，組織的主事者或許再延續功能領導之時，同時兼顧全局領導的作為，避免功能領導的困境，進而引誘出全局領導的威力，展現宏觀的思維、系統的思維，關注各功能部門之間的統合性、協力性及互賴性。

功能領導在時境全面遞移之際，組織所存在的世界，持續變為更加複雜及測不準之際，專門化的技術專才每有其不可避免的局限。如組織未能隨勢演化，加強全局領導，培養第八項習慣，除了發現自己的聲音之外，激勵或啟發他人，俾使他們的聲音，亦有管道隨勢而出（Covey, 2004），進而由組織領導者彙整趨同者，建立共識的對策，並集結全力攻克適應性的挑戰，積極地面對外在環境的驚人變化，以免猶陷入功能領導蘊存的窘境之中。

二、功能領導的困境

組織領導者一旦為功能領導的思維傾向所宰制，每會由狹隘的視窗來透視組織的各項運作，較無法採取較為彈性的模式來思維組織的運營，更

很少透由多元角度來洞鑑組織的動態，以致領導者不能有效處理，其必然要面對問題的全貌。尤有甚者，全球各地的組織均正在處理經濟與幅員緊縮的現象，持續而加速的變遷，衍生巨幅的政治、經濟及社會不連續的情景，每待領導者改變過往的思維模式，脫離單局管理的桎梏（Bolman & Deal, 2003）。至於單局管理下所採取的功能領導，已呈現出來的諸多困境，這可由六個方面分析，以為組織運營改弦更張的觸媒劑或推動力。

1 思維僵化

在功能領導的制約下，組織的領導者全以自己所養塑的學術基礎，抑或自己精練的專業領域，來思考並解決組織所面對的各項荊棘而複雜的問題，無法跳脫自己專業的局限，而由多元不同的角度來透視問題系統之間的相互關連性，進而以問題系統作為方案攻堅的標的，設計編織完整配套的對策。

組織的領導者，在思維上一旦僵化，恐不易對應不斷變遷的外在環境，抑或確實因應隨環境變遷而演化的顧客需求。這樣一來，組織就可能犯了忽視環境的謬誤，逐步失去支撐組織生存的正當性。蓋組織的領導者有如衝浪者一般，必須趁海浪變遷的態勢，不可太過超前而遭受吞噬，也不能過於落後而無浪可供向前衝。換言之，組織成功的領導者定要有能力、有技巧與有修養地將組織視為有機體，並將有機體的需求、角色、權力及符號妥當整合，提供組織的運營方向，塑造成員對應組織發展的行為。於是，當下的領導者定要擺脫思維的僵化，養塑視框重構的能力，俾以發現世間嶄新的可能性，創造世間嶄新的機會，發現更多可資採行的替代方案，不再如過往受到嚴厲的方案限制。

2 結構僵化

組織嚴格的分部化設計，導致彼此之間「各自擁有自己」的經營領域



或範疇，但並未詳備搭建相互交流的平台，以致形成內部透視而非對外展望的領導風格，常以部門內部的活動作為關注的焦點，既無能力又不願意介入部門疆界之外的工作或活動。這樣結構僵化的運作結果，組織及其領導者恐會逐漸失去應有的因應力，無法在結構上調適外在環境的變遷，滿足隨勢變遷的顧客需求。

在組際關係複雜多變的時代，資訊科技不斷成長之際，知識經濟主宰組織運營的歷史時刻，僵化的結構每易導致組織失去環境的支撐，逐步流失組織生存的正當性。因之，過度受制於部門化的區隔，嚴守疆界防守的組織運營，恐會導致組織的失靈，於是組織的領導者要射準外在流勢的演化，適時適刻地進行組織重構，鋪排協力的機制，促使組織內在的合作，組際之間的策略聯盟，逐步擺脫部門帝國的思維，拓展部際與組際之間的夥伴事宜，俾以合超效應的勝出。

3 分析宰制

功能領導的思維過程，每會過度強調嚴格的分析，作為問題解決的重要方案或途徑。換言之，領導者在面對問題解決的情勢，往往將問題進行因數分解，並針對分解而出的問題因子，進行方案的設計，以之攻克問題的幅度與嚴重性。不過，組織面對的問題一旦系統化之後，子問題之間均互有關聯性，任意的加以分解再對之想方設法，可能因分解後的子問題，已失去原本問題的本質，向來內蘊的特性，致理出的解決方案，無法確實對準問題的成因，進而加以適度地攻克，抑或輕易陷入第三類型的謬誤（Dunn, 2004），即建構不能實質反應或代表問題情境的問題，連帶導出失聯的方案，造成政策失靈、資源浪費的現象。

事實上，組織對於問題的解決，分析是必要的，但是光有分析是不夠的、並不充分的。蓋所有健全的組織，為了營造組織績效勝出的管道，除了進行必要的問題情境分析及掌握組織所面對的流勢外，猶要精練四 A 的

作為：

(1)機警 (Alertness) 

領導者有必要時時機警，發現組織所處內外環境的起伏或變化，不能等待這些失調的不良效應乘勢出現，而致因應不及，制敵不能掌握機先。

(2)靈活 (Agility) 

領導者要相當靈活，適時對員工授權灌能，使其能夠權宜地作成例行性決定，減少單位間的溝通、協商與合作的障礙，鼓勵參與管理的落實，致使每位員工均能就自己的專長，在組織內盡情發揮，同時養塑開放性的溝通渠道，得能於最短時間內消除彼此間的情境理解落差，進而形成一致行動的共識，不致演變成行動的推遲，而讓出現的問題惡化。

(3)調適 (Adaptability) 

領導者要引領組織對應環境的變遷而為必要性與針對性的調適，並於寄望過程中，找到嶄新的機會，對之適時適切的加以運用，以獲取豐富的競爭優勢，千萬不可扮演溫水中青蛙的角色，未能即時察覺周遭的變化，一來大失乘勢的時機，二來將自己帶入險境。

(4)合作 (Alignment) 

組織各部門透過領導者的穿針引線，以及各項已建制的機制，讓組織得能蒐集到相關資訊，提供有效的資訊科技，致讓組織各單位及相關網絡得能協力，密切合作且同步完成組織的使命及願景 (Light, 2005)。

由上觀之，組織的領導者不可陷入單純分析的問題解決觀，猶要兼顧機警、靈活、調適及合作的作為，才不至於以機械的方式，處理有機的問題，造成組織僅能達成次佳化的境況。

4 由上而下

在功能領導的主導下，組織重視綜向觀點，力持由上而下的權威與決



策，來治理組織的內外事務，姑不論是未來願景的研擬、追求目標的設定，抑或組織關係的互動與營造。因之，由下而上的觀點與聲音，恐因欠缺健全的管道、對話溝通的平台，而未能於形成組織決策上發揮影響力，有時會導致精英治理的盲點，抓不住組織成員的脈動，無法理解外在情勢的演變，以致作成忽視外在環境的決策，妨礙政策績效的勝出。蓋組織決策本要透由組織所設計的結構及招募的成員，在各項激勵機制的安排與運用下，進行決策轉化的執行事務，以利優質績效的產出。如今在全由由上而下的決策模式運作下，由於成員缺乏參與與無力感，極可能在執行過程，與上位者形構成心不甘情不願的執行合夥人，導致成就組織績效所需經過的路徑充滿了障礙石（Jennings & Haist, 2004）。

二〇〇五年國民黨黨主席的選舉，在上級黨工、元老和公職大舉倒向王金平的情況下，馬英九卻以壓倒性票數掄元。這種現象顯示：黨中央自以為仍在號令全黨上下，以其精英意志足以動員基層黨員，支持其所偏好的參選人，但最後的結果卻是顯露出抓不到黨員的脈動，不能洞察藍軍黨員業已厭倦向來命令組織動員的老套，非改變治理的模式，不足以應付當今「選民」自主的狀況。是以，如何設計對話的平台，倡行對話治理，避免單方視框的局限，而融會各方觀點，進行各自視框的反省，釐清出上下共識的組織發展路線，才能在組織成員全體協力下，創造合超的效應。

5 誤判方案

功能領導者著重的策略規劃過程，由於偏向由上而下的精英治理模式，忽略參與治理的講究，不太關注組織互動與日常生活所形塑的知識，每每發生產出的方案，失去脈絡的支撐，造成方案水土不服的現象。有時這樣的決策模式，未能針對環境所面對的實際問題，進行必要的處置安排。蓋有效的策略選擇，決策者總需要各方重要而相關的資訊，包括第一線作業人員的作業經驗，方能規劃出針對問題解決、目標實現的方案。不過，在