



- 有自知之明，能夠最大限度地揚長避短，充分發揮個人的能力 (Hersey and Blanchard 1996:102f)。

也有人列了一個「反面教材」清單：失敗者都有哪些特點？麻木、冷漠、拒人千里之外、自大、喜歡打擊別人的自信心、眼高手低、事必躬親(缺乏授權和促進團隊合作的能力)、未能整合利用合適的資源、缺乏策略思考能力、不能根據需要調整領導風格、優柔寡斷等。

三、行為導向理論 (1948-1967)

這理論將領導當作一項活動來研究。研究者對數百種領導行為進行了統計和分析(研究主要來自美國俄亥俄州大學)。最後他們把這數百種領導力模型劃分為兩大行為模型：**體貼**(consideration)和**架構建設**(initiating structure)。

體貼是一種以身作則的領導方式，它傳達的資訊包括：友誼、相互信任、尊重、溫暖人心、領袖和員工之間的接觸、相互支持和坦誠的溝通。

架構建設是另外一種領導模式，它為跟隨者指明方向，確定團隊各成員的角色，制定溝通、工作、解決問題、批評失職行為、規劃專案和協調。

這些領導方式之間的區別也可描述如下：

領導力方格圖¹



1 改編自 Robert R. Blake & Anne Adams McCanse, *Leadership Dilemmas—Grid Solutions* (Houston:Gulf Publishing Company；原書為 Robert R. Blake & Jane S. Moulton, *The Managerial Grid*) 的「領導力方格圖」(Leadership Grid Figure)。



這些領導方式之間的區別也可用以下方式描述：

- 關係導向型行為 / 體貼 / 關心他人：

1. 領袖注意傾聽員工的心聲。
2. 領袖願意根據需要作出改變。
3. 領袖和藹可親、平易近人。

- 任務導向型 / 建立架構 / 注重業績：

1. 領袖把任務分配給員工。
2. 領袖要求員工遵守公司規章制度。
3. 領袖讓員工明白自己的要求。

那麼，現在的問題就是，如何將這兩種行為結合起來以達到最好的果效。根據這個理論，如果能將「高度注重關係的行為」和「高度注重業績的行為」結合起來，就能達到最高的效率。但實際上從未有人真正做到這一點——更沒有適用於所有文化和環境的管理模型。這個理論忽略了管理的情境和員工的態度、價值觀和成熟度。因此，「放諸四海皆準」的理想領導方式並不存在。

四、領導風格和處境理論 (1967-1980)

這個新時代的領導力模型告訴我們：領導的果效不僅取決於領袖的行為和能力，也取決於**員工及其處境**。這一類理論關注的核心問題實際上是**領導風格**的問題。相關的觀點如下：

- 理想的領導風格是：既高度重視人際關係又重視業績。
- 領導風格與領袖的個性有關，不是說改就能改。也就是說，要麼改變情境來適應領袖的風格，要麼領袖需要創造適合自己領導風格的情境。
- 領導風格不僅和情境有關，也與**員工的成熟度和準備度**(readiness)有關。不同的領導風格，適切於員工不同的成熟度和準備度。一個訓練有素的領袖能夠根據情境和員工就緒程度來調整自己的領導風格。

以下圖表所描述的正是第三種觀點。²

² 由 Paul Hersey & Kenneth Blanchard 提議的四種領導風格 (The Four Leadership Styles)，引自 Hersey & Blanchard, *Managments of Organisational Behaviour* (1996，初版 1969)。

任務導向行為

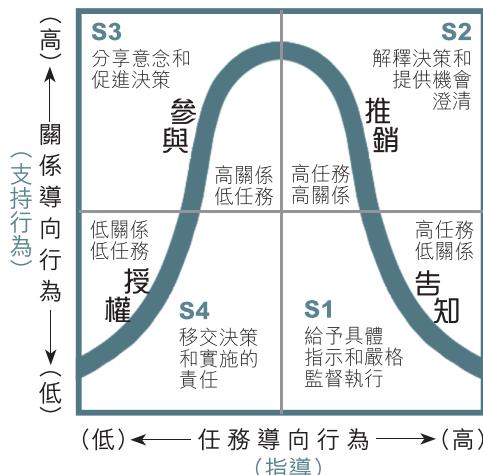
領袖在角色定義中的參與度（告訴員工應該何時、何地、如何做何事，如果有多個員工，則需要安排分工），包括：

- 設定目標
- 組織人員
- 制定時間表
- 指明方向
- 控制質量 / 進度

關係導向行為

領袖與員工的互動程度，包括雙向（或多方）溝通、聆聽、支持行為和社會 / 情感支持等。

- 提供支持
- 溝通
- 促進互動
- 主動聆聽
- 提供反饋



員工準備度

高	中		低
R4	R3	R2	R1
有能力、願意且有自信	有能力、不願意或沒自信	沒能力，但願意或有自信	沒能力、不願意或沒自信
員工主導		領袖主導	

能力

擁有必備的知識、經驗和技能

意願

擁有必備的自信、委身和動力

當領袖行為符合相對應的員工準備度時，我們稱之為「高概率配對」（High Probability Match）。下列關鍵字可以幫助大家更好地應用情境領導力：

S1	S2	S3	S4
告知 引導 指示 執行	推銷 解釋 澄清 勸服	參與 鼓勵 協作 委身	授權 觀察 監管 成全

這類理論的觀點是，領袖越是能夠根據情境和員工的情況來調整自己的領導風格，他就能夠更高效地實現個人和組織目標。沒有所謂「最好的領導風格」：只有根據員工需求和特定情境隨機應變、因地制宜方能實現最高效率。簡言之，我們需要根據員工的具體情況採取相應的領導方式。

上圖中有一些元素我們要特別注意：

- 首先是前面談到過的兩種行為：
 1. **任務導向行為 / 關心業績**。領袖在角色定義中的參與度（告訴員工應該何時、何地、如何做何事）。
 2. **關係導向行為 / 關心他人**。領袖與員工的互動程度，包括雙向（或多向）溝通、聆聽、給予員工支持和回饋等。
- 這兩種行為的結合可以產生四種領導方式：**告知、推銷、參與、授權**（參見圖中的相關解釋）。
- 第三個元素是**跟隨者（員工）的準備度**。準備度主要指員工的工作能力和意願：
 1. 能力包括：知識、經驗和具體業務能力。
 2. 意願包括：自信、動機和委身。
 3. 這兩者的組合也可以產生不同級別的準備度——對於個體和群體都同樣適用。