

CEO學

邱義城

領導理論的探討

➡ 特質論

早期研究領導的心理學家即一直致力於尋找能區分領導者與非領導者的種種特徵。

領導的特質若要成立就必須找出領導者所共同擁有的特質。例如：智慧、支配性、自信、精力充沛、豐富的專業知識、誠實正直、值得信賴、良好的判斷能力、勇敢負責任願承擔風險、目標導向擅於規劃、客觀理性公正、成熟果斷、懂得善用時間…是好的領導者應具備的相關特質。

領導理論的探討

➔ 行爲論

這些研究主要在尋找領導行爲的獨立向度。開始時先羅列出一千多個行爲，最後濃縮爲兩大類別。用以解釋部署所描述的領導行爲。研究者將此兩個向度命名爲主動結構和體恤。

主動結構是指領導者爲了達成目標，在界定或建構自己與部屬的角色時所做的行爲。這些行爲包括組織工作任務、工作關係及工作目標。高主動結構的領導者會指定團體成員從事特定的工作，要求工作者維持一定的績效水準，強調工作期限的達成。

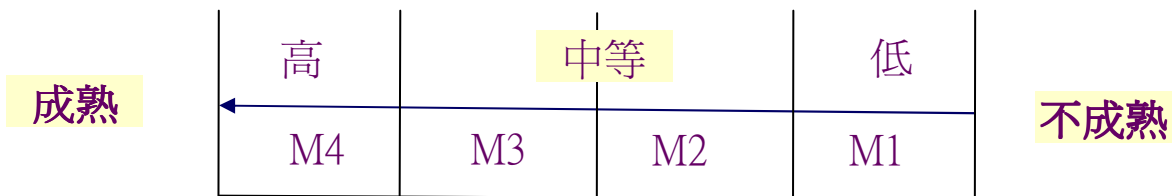
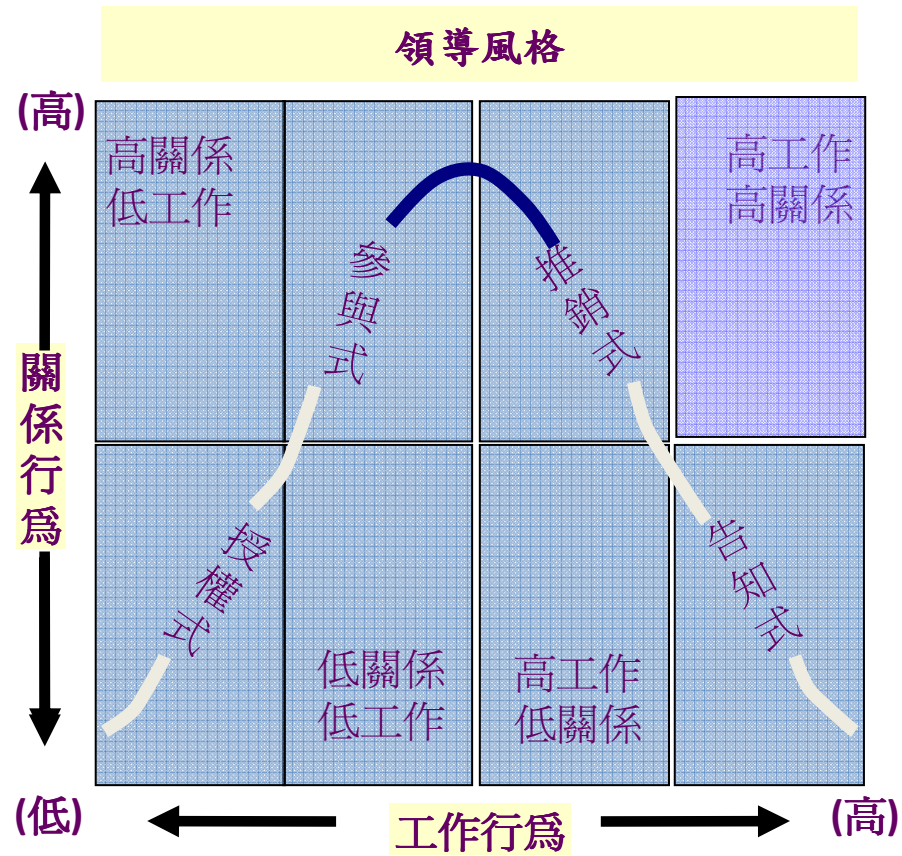
體恤是領導者願意和部屬建立互相信任、尊重部屬構想，重視部屬感受的工作關係；高體恤的領導者會幫助部屬解決個人的問題，友善、易於親近，且對部屬一視同仁。

領導理論的探討

→ 權變理論

賀一布氏情境理論是由P. Hersey和K. Blanchard所發展的情境領導理論。

情境領導理論是權變理論之一，它的焦點是在被領導者；為何把焦點放在被領導者身上呢？領導者是否成功在於是否選對領導風格，如何選擇領導風格則視被領導者的成熟度而定。成熟度係指個體對自己行為負責的程度與意願。它包含兩個成分：工作成熟度與心理成熟度。



被領導者的成熟度

領導理論的探討

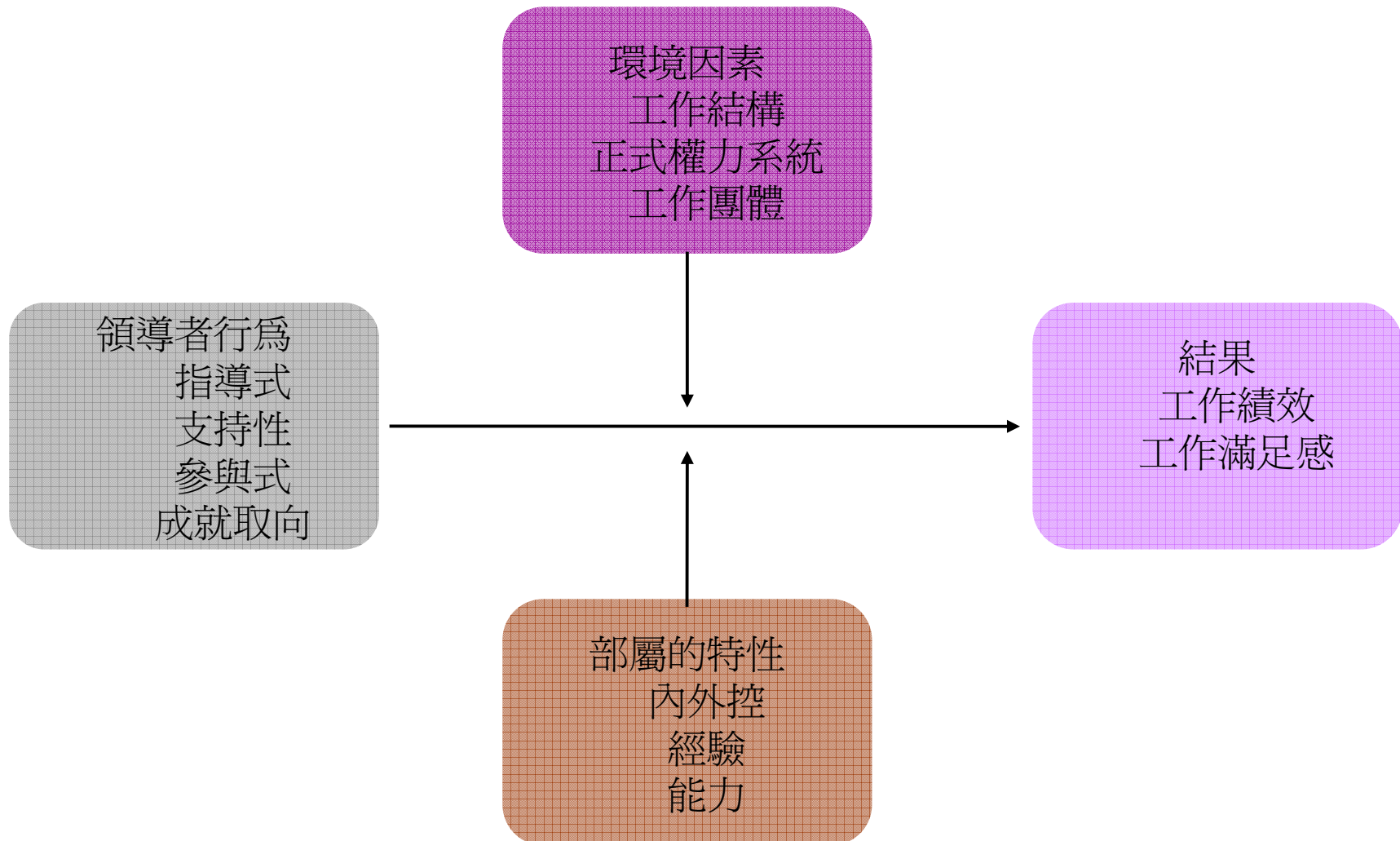
➔ 權變理論

目前最受推崇的領導理論是路徑 - 目標理論(path-goal theory)。

此理論由Robert House 發展而成，是一種權變模式。此理論認為，領導者的主要任務是幫助其部屬達到他們的目標，同時提供必要的領導和支持，以確保他們的目標可以和團體或組織的目標加以配合。認為具效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的途徑，並減少途中的障礙與危機以利目標之達成。

如下圖所示，有兩組情境變數會影響領導行為與績效的關係；一為部屬控制範圍外的環境因素(工作結構、正式權力系統、工作團體)；另一為部屬的個人特性(內外控性、經驗、能力)。如果部屬要達成工作績效，環境因素決定了那種領導行為最具輔助性效果。部屬的個人特性則決定了環境因素與領導行為如何相互為用，

路徑 - 目標理論



爲什麼服從領導？

- 天職
- 獎懲的權力
- 需要你
- 領導者所具備的條件

總經理的成績單

資產負債表
損益表

資產負債表

流動資產 ■

Cash (現金及約當金額)
Short-term investment (短期投資)
accounts receivable (應收帳款)
prepayments (預付帳款)
inventories (存貨淨額)
other flow assets (其他流動資產)
Total flow assets (流動資產合計)

固定資產

Land(土地)
structure and equipment (房屋建築及設備)
other equipment (辦公設備)
merchandises (機器設備)
accumulated depreciation (累積折舊設備)
Total (固定資產淨額)

資產負債表

流動負債 ■

Short-term liabilities (短期借款)

accounts payable(應付帳款)

unearned revenue(預收款項)

Total (流動負債合計)

其他負債

股東權益

Stock(股本)

Additional paid-in capital(資本公積)

Capital excess of stated value, common stock (普通股溢價)

保留盈餘 (累計虧損)

Legal reserve (法定盈餘公積)

其他

—

Treasury stocks(庫藏股)

Total(股東權益合計)

損益表

Sales (銷貨收入)

less: Sales return earning(減項:銷貨退回)

Less: Discounts(減項:折讓)

Net sales(銷售淨額)

Less: Cost of good sold(營業成本)

Gross profit(營業毛利)

營業費用

Selling expense(推銷費用)

Administrative expense(管理費用)

Total operation expense(營業費用合計)

Income from operations(營業淨利)

損益表

營業外收入

interest revenue (利息收入)

gain on revenue (處分資產利得)

營業外支出

interest expense (利息支出)

Total other losses (營業外損失)

Income before the tax (稅前淨利)

Less: income tax (減項:所得稅)

Net income(本期淨利)