

## 第二章 領導相關理論與文獻探討

本章共分為五節。第一節，介紹領導的定義與基本概念；第二節，簡介領導理論的發展；第三節，說明領導特質；第四節，分析領導行為；第五節，探討領導效能。

### 第一節 領導的定義與基本概念

自 1900 年早期至今，領導一詞的意義就被廣泛使用，其定義數以百計。Rost (1991) 表示領導者 (Leader) 一詞出現的時間可被回溯到 1300 年，但領導 (Leadership) 一詞卻直至 1800 年代才在政治性的文章中出現 (Stogdill, 1974; Greenwood, 1993)。在 1900 至 1929 年間僅有 12 個關於領導的正式定義，但至 1980 年代，則約有 110 個領導的定義。Rost (1991) 指出，至少有 221 個定義可從書本或其他出版品裡找到，且有 366 本關於領導的出版品，但卻一直沒有一個對領導定義的正式定論。Burns (1978) 指出領導是世上觀察最多卻了解最少的現象之一，如同 Yukl (1994) 所言，領導對不同的人而言，是不同的事情。而 Hofstede (1980) 亦表示領導的定義幾乎就和嘗試去描述此概念的人一樣的多。

Yukl (1989) 曾以原子來比喻領導：

領導就像一個原子，在早期的原子研究裡，原子被認為是物體最簡單且單一不可分割的粒子，而領導在過去就被視為一簡單的、可預料的、且毫不複雜的概念。但是當領導被放在社會和行為學者的顯微鏡下後，才被發現，領導就像原子一樣，在複雜的社會現象中具有許多特性及形式。

Komives、Lucas & McMahon (1998) 指出，部份人認為領導（一）是先天生成的，非後天養成的；（二）領導有階級制度，領導者需要掌握形式上的身分與權力；（三）要成為一個有效的領導必須具備神賜的力量；（四）領導有一套標準的模式；（五）同時兼具管理者與領導者是不可能的；（六）具備簡單常識，即可學習成為有效的領導者。不同於上述領導的神話，領導的真實狀況是（一）領導是後天養成，非先天生成；（二）在流動的組織裡，領導在各階層皆會發生；（三）具備吸引力的性格並非為領導的必要條件；（四）沒有一套通用的明確模式可以用來領導每一個組織或團體；（五）事實上，管理和領導的過程所形成的差異是很重要的；（六）領導可以透過有系統的訓練而達成。

針對領導一詞的定義，根據韋氏大辭典界定領導的定義，領導是獲得他人信仰、尊敬、忠誠與合作的行為。而國內外研究者各有不同的看法與解釋，以下彙整國內外學者對領導的定義，並針對其定義區分為影響力、歷程、目標與方法四種要素。如表 2.1-1、2.1-2 所示。

**表 2.1-1 國內研究者對領導的定義、要素彙整一覽表**

學者	領導的定義	要素
張金鑑 (1979)	領導乃是機關首長與主管以適當的方法與行動，統率部屬由多人匯聚成為一體，使大家以集體的努力，共赴事功，達成機關的任務。	影響力、歷程、目標
蔡培村 (1980)	領導由「過程」、「互動關係」、「影響力」這三個觀點歸納得出，它是團體交互行為中，領導者用各種影響力，使成員的能力與智慧被導引出，並能同心協力為實現團體共同目標而努力的行為。	影響力、歷程、目標
徐抗宗 (1981)	領導是影響的作用；藉著各種手段謀求團體之合作，引導成員之行為，朝向目標之達成。	影響力、歷程、目標
林文達 (1984)	領導在行政行為上，應強調行政組織目標的達成，創新並維持組織的結構與程序，和有效運用組織資源的方法。	影響力、歷程、目標、方法

表 2.1-1 國內研究者對領導的定義、要素彙整一覽表 (續)

學者	領導的定義	要素
劉興漢 (1985)	領導含有率先示範、啟迪、訓教、誘引直到組織目標達成實現。	影響力、歷程、目標
謝文全 (1985)	領導是在團體情境中，藉影響力引導成員努力方向，使其同心協力赴共同目標的歷程。	影響力、歷程、目標
吳秉恩 (1986)	領導是指在二人之上之人際關係，其中一人試圖影響他人以達成既定目標的過程。	影響力、歷程、目標
吳定 (1988)	領導是在一特定情況下，領導者行使各種影響力，以影響他人或團體的行為，使其有效達成特定目標的一種過程。	影響力、歷程、目標
黃昆輝 (1988)	教育行政領導即是教育行政人員引導組織目標和方向，發揮影響力結合成員意志及團體智慧，進而達成組織目標。	影響力、歷程、目標、方法
許士軍 (1989)	領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某群體目標之人際互動。	影響力、歷程、目標
曾仕強、劉君政 (1989)	領導是一程序，使組織全體成員共為達成團體目標而努力，有領導者和被領導者，更有彼此共處的情境，這三者構成的互動便是領導。	影響力、歷程、目標
吳清山 (1993)	領導乃是團體中的領導者在一特定的情境下，試圖影響其他人行為，以達成特定目標的歷程。	影響力、歷程、目標
林邦傑 (1993)	領導是在一個團體裡，領導者運用能力和智慧並使之向目標前進，而被領導者願意在領導者的尊重和接納下，與之配合，並同為達成目標而努力。	影響力、歷程、目標
盧瑞陽 (1993)	使用非強制性的影響力來指導、協調一個組織群體中成員的活動，試圖達成群體目標的過程。	影響力、目標、歷程
江明修 (1994)	決定組織使命或目標，而促動組織資源(人、財、事、物)之運作，以達成這些使命或目標，並能引導組織持續維持、創造組織發展活力與影響組織文化的一種動態歷程。	影響力、歷程、目標、方法

表 2.1-1 國內研究者對領導的定義、要素彙整一覽表 (續)

學者	領導的定義	要素
廖春文 (1994)	以人性化,以合理化,以制度化來領導組織成員自我成長、自我發展,進而完成組織目標。主要表現對人性價值尊嚴的肯定和關懷上。	影響力、歷程、目標、方法
陳彰儀 (1995)	領導是一種對別人產生影響的過程,領導者透過一些方法或技巧來改變被領導者的行為,以達到預期的目標。	影響力、目標、方法
羅虞村 (1995)	領導乃是引導追隨者共同邁向某一特定目標之行為,也是組織中成員或某些少數人在交互作用的團體歷程中,透過權威或影響之施用,結合其他成員之意志、情感與理念,以引導其精力,進而達成組織目標之歷程。	影響力、歷程、目標、方法
江文雄 (1996)	領導是影響力極致的發揮,感召他人達成工作目標的歷程。	影響力、歷程、目標
林孜孜 (1996)	領導是一種程序或過程,藉由此程序或過程,領導者影響一人或一群人之行為,使其達成組織或群體之目標。	影響力、歷程、目標
陳木金 (1997)	領導是一種對別人產生影響的歷程,包括團體或組織目標的選擇,完成既定目標工作的組織,激勵部屬達成目標的動機。	影響力、歷程、目標
張瑞村 (1998)	領導者與被領導者在交互作用的歷程中,本其權力基礎,運用人格感召、發揮影響力,糾合組織成員的理念,引導成員齊心努力,以達成組織目標的行為。	影響力、歷程、目標、方法
張菽萱 (1998)	領導者先以身作則,再根據成員既有的價值觀,賦予行動的意義,並權衡情境運用領導策略以激發成員的動機、潛力與團隊精神,使其心悅誠服為實現組織目標而努力。	影響力、歷程、目標、方法
聞君子 (1998)	領導是在團體互動的過程中,領導者運用影響力,以達成組織目標及兼顧成員需求滿足的一種歷程。	影響力、歷程、目標

表 2.1-1 國內研究者對領導的定義、要素彙整一覽表 (續)

學者	領導的定義	要素
鄭彩鳳(1998)	領導是一種過程，個人努力地影響其他人，此種影響力可被視為權力，是控制個人的過程，並可藉此來訓練他人。	影響力、歷程、目標
陳海鳴(1999)	在特定的情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某種群體目標之人際互動過程。	影響力、歷程、目標
楊淙富(1999)	領導是一種複雜的社會行為，領導者以其本身領導特質，透過領導行為影響組織成員，同心協力，共同達成目標。	影響力、歷程、目標
李淑貞(2000)	領導係指領導者運用各種影響力，透過成員交互反應的行為，以引導成員同心協力，達成組織特定目標的歷程。	影響力、歷程、目標
林元山(2000)	領導是領導者運用各種影響方式，透過成員交互反應的行為，以引導成員同心協力朝向目標達成的一種過程。	影響力、歷程、目標
許世卿(2000)	領導者指引團體目標，運用本身的影響力，激勵成員貢獻己力，共同為達成目標而驅策群力的活動歷程。	影響力、歷程、目標
蘇國楨(2000)	領導是人格和特質的表現，透過角色和行為之塑造，影響員工價值觀和團隊意識，是一種人際互動的過程，並強化達到組織目標的一種能力。	影響力、歷程、目標、方法
王曉麟(2001)	領導者藉由本身的特質與行為，運用影響力，在領導者與被領導者、內外環境等因素交互作用下，激勵成員貢獻己力，共同努力達成團體的目標。	影響力、歷程、目標、方法
陳怡君(2001)	是領導與被領導者及內外環境等因素的交互作用之歷程，領導者本其權力基礎，運用人格感召發揮影響力，激勵組織成員動機，並結合其理念、意志，引導組織成員同心協力，達成組織預期目標的歷程。	影響力、歷程、目標、方法

表 2.1-1 國內研究者對領導的定義、要素彙整一覽表 (續)

學者	領導的定義	要素
林欽榮(2002)	領導一方面具有組織賦予個人統御部屬，完成目標的權力；另一方面則給予領導者一種行為的影響力，及於群體中激發每個份子努力於組織目標的達成。	影響力、歷程、目標、方法
邵俊豪(2002)	領導是主事者在積極面試圖影響成員為組織付出心力並達成組織目標，消極面為維持組織基本規範與正常運作狀態的動態歷程。	影響力、歷程、目標
孫德修(2002)	領導乃是賦予行動的意義與價值，激發成員的動機、潛力與團隊精神，以引導達成組織目標的活動與歷程。	影響力、歷程、目標、方法
謝廷豪(2002)	領導是領導者與追隨者間的交互關係，在有限資源下，為使組織同心協力達成具體目標，而藉由倡導及說服的影響方式凝聚共識，讓成員產生彼此相互承諾的一種動態歷程。	影響力、歷程、目標、方法
鄭智文(2002)	在特定團體或組織中，領導者藉由本身的能力智慧、人格特質與權力基礎，與組織成員產生人際互動關係，發揮人際影響力並引導組織成員同心協力朝向組織目標努力的歷程。	影響力、歷程、目標、方法
李弘暉(2003)	領導代表了指引、主動、教導與鼓勵，以及積極的追隨。	影響力、歷程、目標

資料來源：出自研究者整理改編自鄭智文(2002)。

表 2.1-2 國外研究者對領導的定義、要素彙整一覽表

學者	領導的定義	要素
Hemphill & Coons (1957)	領導是一種個人的行為，能指引團體向分享的目標前進的一種歷程。	影響力、歷程、目標
Tannenbaum & Schmidt (1958)	領導為一種人際關係的活動過程，領導者並藉由這種過程影響他人的行為，以達成既定目標。	影響力、歷程、目標
Gulley (1960)	領導是在特定的情境和社會脈絡下，影響組織成員所追尋的方向。	影響力、歷程、目標
Fiedler (1969)	領導是某一個人使用其權力及影響力，在特定情況下發揮人際影響力，以達成特定的目標。	影響力、歷程、目標
Jacobs (1970)	領導是人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種資訊，使另一人深信他若照著做時結果會更好。	影響力、歷程、目標、方法
Hersey & Blanchard (1974、1977)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 領導是在一特定情境下，影響一人或一群人的行為，使其趨向某種群體目標之人際互動程序。</li> <li>2. 領導是引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程。</li> </ol>	影響力、歷程、目標
Stogdill (1974)	領導指影響組織成員對團體目標設立及達成目標的過程。	歷程、目標
Bruns (1977)	領導行為會發生在當人們試圖去運作具指導、政治、心理性以及其他資源性事物，促進成員內在情感激勵與安全感。	影響力、歷程、目標、方法
Davis (1977)	領導係一種說服他人，使其熱衷追求既定目標的能力。	影響力、歷程、目標
Zaleznick (1977)	領導是處理組織目標、長期計畫、對人的意義及價值之事務，並能促進組織變遷。	影響力、歷程、目標、方法
Katz & Kahn (1978)	領導是一種超越組織例行控制所產生服從而增加的影響力	影響力、歷程

表 2.1-2 國外研究者對領導的定義、要素彙整一覽表 (續)

學者	領導的定義	要素
Treedy (1978)	領導乃是一個人影響他人，使其自動地為團體共同目標而努力，以達成領導者的期望。	影響力、歷程、目標
House & Baetz (1979)	領導要給予團體具有意義方向的目標，以激勵部屬努力意願以達成目的。	影響力、歷程、目標、方法
Stogdill (1981)	領導是一種影響他人或組織的活動，來達成領導者所設定目標的一種過程。	影響力、歷程、目標
Jago (1982)	領導係指運用非強制性的影響方法去引導組織成員相互合作達成組織目標。	影響力、歷程、目標
Morphet, Johns & Reller (1982)	領導是社會系統中，個人在自願情形下，其行動舉止、信念與目標，願接受他人之影響。	影響力、歷程、目標
Katz & Behing (1984)	領導是超越例行組織指引的機械性服從的影響力。	影響力、歷程
Rauch & Behling (1984)	領導是影響組織團體活動，以朝向目標達成的歷程。	影響力、歷程、目標
Bennis & Nanus (1985)	領導是強調作對的事。	影響力、目標
Richard & Engle (1986)	領導是將願景價值，內化於成員間並創造達成任務的環境。	影響力、歷程、目標
Hersey & Blanchard (1988)	領導是影響與引領組織成員努力達成特定目標的過程。	影響力、歷程、目標
Jacobs & Jaques (1990)	領導是給予團體有意義的目標，激發部屬努力達成目標。	歷程、目標
Hilgert & Haimann (1991)	領導係指有能力去引導和影響他人的言論、態度和行為。	影響力、目標
Rost (1991)	領導是介於領導者與追隨者間，對於為了達成所共有目的而改變時所產生的交互關係。	影響力、歷程、目標

表 2.1-2 國外研究者對領導的定義、要素彙整一覽表 (續)

學者	領導的定義	要素
Schein (1992)	領導是一種能走到外界去的能力，並且能開始一個更適合組織的革新。	影響力、歷程、目標、方法
Robbins (1992)	領導是影響團體達成目標的能力。這種影響的來源可能是正式的，譬如，因為位於組織之管理階層而產生的影響力。	影響力、歷程、目標
Bass & Avolio (1993)	領導是領導者引導成員發展各方面的能力、道德與動機，而激勵部屬暨成員的責任感而達成自我實現，進而超越原預期表現。	影響力、歷程、目標、方法
Drath & Palus (1994)	領導是產生共識的程序，讓成員結合在一起，讓彼此更能了解與相互承諾。	影響力、歷程、目標
Yukl (1994)	領導是一種影響部屬活動的歷程，包括團體或組織目標的選擇、完成既定目標的活動、激勵部屬達成目標、維持團隊合作關係，爭取外部團體與組織的支持與合作。	影響力、歷程、目標、方法
Dessler (1995)	領導係指影響他人朝預定目標前進。	影響力、歷程、目標
Kreitner & Kinicki (1995)	影響成員自願地奉行組織的目標。	影響力、歷程、目標
Snyder, Dowd, & Houghton (1995)	領導是指領導者具有遠景、堅定的價值觀和信念、以及實踐遠景的勇氣，並影響組織團體的活動以達成組織目標。	影響力、歷程、目標
Northouse (1997)	領導是領導者影響一群成員，以達成共同目標的歷程。	影響力、歷程、目標
Owens (1998)	1. 領導是群體作用，發生在二或多人間的互動過程中。 2. 領導是領導者有意圖從事影響他人的行為。	歷程、目標
Draft (1999)	領導的主要關鍵元素為影響力、意圖、人際間的互動、改變、分享共同目標及跟隨者。	歷程、目標

表 2.1-2 國外研究者對領導的定義、要素彙整一覽表（續）

學者	領導的定義	要素
Kotter (1999)	領導工作是人際調和，意指將新的方向傳達給了解願景且願意投入並能創造結盟契機的對象。	影響力、歷程、目標
Lussier (1999)	領導為影響員工達成組織目標之過程。	影響力、歷程、目標
Gibson, Ivancevich & Donnelly(2000)	領導係試圖運用影響力以激勵個人達到目標。	影響力、目標
Henry Mintzberg (2000)	領導是透過他人自我實現的一種過程。	影響力、歷程、目標
Cummings (2001)	領導是在追求共同目標時，影響他人思想、行為及情感的歷程。	影響力、歷程、目標
Jim Collins (2002)	領導是藉由謙虛的個性和專業的堅持，建立起組織持久的卓越績效。	影響力、目標
Warren Bennis (2002)	領導就是提出願景，並且說服他人接受這個願景。	影響力、目標

資料來源：出自研究者整理改編自鄭智文（2002）。

綜合上述，領導的定義雖眾說紛紜，迄今尚無統一之定義，但是從學者的定義中，卻可歸納出 4 大要素，以下分別陳述之。

- 一、 **影響力**：領導為一種影響力的運用，影響力是領導定義的核心觀點，領導者運用其領導權力與人格感召，允許成員參與決策過程。因此，不僅領導者對成員的單向影響，領導者與成員彼此相互影響，領導者若沒有影響力，就無法成為領導者。
- 二、 **歷程**：領導者透過塑造願景、增權賦能、才智啟發、鼓舞激勵、做對的事等作法，創造與成員在領導過程共同為學習者與教導者的互惠關係。

三、**目標**：領導以目標為導向，強調達成組織目標與自我實現。

四、**方法**：強調應用新的領導方式，McFarland, Senn, & Childress (1993) 以 the 「Fosbury Flop」為例來描述領導方法的重要性。過去運動場上的跳高競賽，贏得冠軍者幾乎都是用傳統的剪刀式。自從 Fosbury 發明背部跳過障礙物的新方法之後，很快的，如果選手不放棄舊有剪刀式的方法轉變為更有效的“Fosbury Flop”背部跳高法，幾乎就再也不能在此項目中與人競賽勝出，此意味領導方法不能一成不變，要順勢而為，求新求變，才不被潮流所淘汰。

由此可知，學務長之領導應該展現其影響力，帶領學務團隊展現績效，爭取師生認同，透過塑造願景、鼓舞激勵、開發成員潛能、個別關懷、適時指正、塑造溫馨的氛圍，不斷吸收新知，與時俱進的領導方法。

## 第二節 領導理論的發展

如表 2.2-1 所示，領導的理論與研究可區分為特質取向 (Trait approach)、型態取向 (Style approach)、權變取向 (Contingency approach) 及新式領導取向 (New approach)。(Bryman, 1992; 張慶勳, 1996; 林碧真, 1999; 邱勝濱, 2000; 蔡進雄, 2000; 王曉麟, 2001; 邵俊豪, 2002; 王志中, 2003; 林金福, 2003; 林至善, 2004a)。因此，領導理論發展的歷史可分為特質論、行為論、權變論、新式領導理論。而領導的核心觀點由領導能力是天生的演變到領導者需要願景。

表 2.2-1 領導理論與研究的發展趨勢

時期	取向	核心觀點
1940 年代	特質取向	領導能力是天生的
1940 至 1960 年代	型態取向	領導行為與領導效能的關連
1960 至 1980 年代	權變取向	有效的領導受情境所影響
1980 年代迄今	新式領導取向	領導者需要願景

資料來源：出自 Bryman (1992:1)

### 壹、特質論

早期許多領導的調查研究著重於確認和測量領導者的個人特質，認為領導者是天生而不是後天培養的 (Megginson, Mosley & Pietri, 1989; Kreitner & Kinicki, 1995)。領導特質論在 1925 年之前最為人提及，不斷強調特質途徑嘗試去區分認定與領導行為有關的生理與心理的特質，這些主要研究在比較領導者與非領導者在生理的特徵、個性及能力上之差異性 (Yukl, 1989)。

特質論亦即偉人論，認為個人之所以能成為領導者必有其先天的特質，而領導效能取決於領導者的人格特質。Yukl (1994) 提出大多數成功領導者所具備的特質，例如，能適應各種情境、對社會環境靈敏、重視成就取向、堅持、果斷、可依賴、強勢、精力充沛、持久、自信、能忍受壓力及願意承擔責任的。

在特質論的研究中，主要是從人格特質和生理來解釋領導，迄今尚未發現生理的特質與成功領導的相關程度，而且人格特質與有效領導的研究結果也不太一致（吳清山，1996；粘淑芬，2003）。但特質論對成功領導的解釋力有其限制，不可否認的是，一位領導者如有天賦的領導特質是助其成功的要素之一。

Kreitner & Kinicki (1995) 指出 Stogdill 於 1948 年分析超過 120 篇之領導特質研究報告後，歸納出「沒有特定的特質或個人特質可強烈地突顯領導者」，Stogdill 的發現使特質論者的論點遭受批判，並使領導理論的研究朝向行為論聚焦。

## 貳、行為論

在二次大戰期間，由於受到針對領導特質論批判之回應和人際關係萌芽運動的影響，行為論受到相當重視（Kreitner & Kinicki, 1995）。行為論主要乃針對特質論提出修正，認為領導效能並非取決於領導者的人格特質，而是取決於領導者如何去執行，意即行為的表現，領導可以經由後天養成。因此，行為論基本信念為有效能的領導者，必定會利用某一特定的行為方式，領導部屬達成組織目標。

行為論的研究及論點，較具代表性的有區別為權威式、民主式、放任式的 Iowa 大學的研究；主張包含倡導、關懷二個層面的 Ohio 大學的研究；及強調生產、員工二種導向的 Michigan 大學的研究，分別說明如下：

**一、Iowa 大學的研究其領導者型態為單一層面：**(林振春，1992；林碧真，1999；邱勝濱，2000；王曉麟，2001；林至善，2003b；劉佳惠，2004)

(一) 權威式領導 (authoritarian leadership style)：以領導者是權力中心，權力集中領導者身上，決策權由領導者獨攬。

(二) 民主式領導 (democratic leadership style)：領導者尊重所有成員，決策採共識決，領導者從旁引導，必要時才提供意見。

(三) 放任式領導 (laissez-faire leadership style)：領導者將權力分散給團體成員，決策由成員自由決定，領導者不參與也不提供意見。

因此，Iowa 大學的研究主張為了達到領導效能，領導者宜採用民主式領導型態，以利個人的成長及組織目標的達成。

**二、Ohio 大學的研究將領導者型態分成兩個層面：**(林振春，1992；秦夢群，1997；林碧真，1999；王曉麟，2001；陳義鴻，2001；李明昭，2003；林至善，2003b；劉佳惠，2004)

(一) 倡導 (initiating structure)：領導者在追求目標達成時，為定義和建構自己和部屬的角色時所做之行為。

(二) 關懷 (consideration)：領導者時願意和部屬建立互相信任、尊重部屬之意見，以及注重部屬感受的工作關係。

Ohio 大學的研究，將此兩層面再各自區分為高低兩種程度，構成「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導高關懷」、「低倡導低關懷」四象限或四種領導行為指標，研究結果發現，高倡導高關懷獲得成員較高的滿意度。(Chen, 1988; 林振春，1992；邱勝濱，2000)

**三、Michigan 大學的研究將領導者型態分成兩個層面：**(Robbins, 1996; 林碧真, 1999; 邱勝濱, 2000; 王曉麟, 2001; 陳義鴻, 2001; 鄭智文, 2002; 李明昭, 2003)

(一) 生產導向 (production-oriented) : 領導者較關心團體任務是否達成, 團體成員是達成目標的工具而已。

(二) 員工導向 (employee-oriented) : 領導者較注重人際關係, 試圖瞭解成員的需求, 並且接受成員間的個別差異。

Michigan 大學的研究主張, 員工導向的領導者行為與提高團體生產力及較高工作滿意度有關聯; 而生產導向的領導者行為則與較低團體生產力及低工作滿意度有關聯 (林振春, 1992; Robbins, 1996; 張菽萱, 1998; 邱勝濱, 2000; 王曉麟, 2001; 鄭智文, 2002; 李明昭, 2003)

### 參、權變理論

1960 年代權變理論興起, 其基本論點為組織效能乃領導行為與情境因素交互作用的結果。因此, 一位成功的領導者應當衡量所處環境之各項因素, 而選用合適的領導型態。權變領導理論主張領導者在從事領導行為時, 需同時考慮組織成員與工作環境的因素, 其中較具代表性的有 (一) House 的「途徑-目標」理論、(二) Fiedler 權變領導理論、(三) Reddin 的三層面領導理論。

#### 一、House 的途徑-目標理論 (House's Path-Goal Theory)

House (1971) 正式提出「途徑-目標」理論 (Path-Goal Theory), 認為領導者應同時重視部屬的心理感受, 避免傳統以領導者為中心的偏失, 注重部屬與工作環境的特質和需求。

House (1971) 將領導行為分成四種類型。領導者應視個別情境的不同，就下列四種領導型態中擇一使用。(孫德修，2002；鄭智文，2002；王志中，2003)

- (一) 指導型領導 (Directive Leadership)：領導者應讓部屬瞭解主管對他們的期望，並在工作中多給予協助。
- (二) 支持型領導 (Supportive Leadership)：領導者態度親切友善，並時時關心部屬的需求。
- (三) 參與型領導 (Participative Leadership)：領導者在決策前與部屬商議，並聽取成員的建議。
- (四) 成就導向型領導 (Achievement-Oriented Leadership)：領導者設立挑戰性目標，期望部屬達成目標。

House (1971) 指出，當部屬面對的工作環境或任務目標不明確或模糊不清時，宜採「教導領導」方式。反之，則採支持領導或參與領導為佳。

## 二、Fiedler 的權變領導理論 (Fiedler's Contingency Theory)

Fiedler (1967) 的權變領導理論主要由領導型態、領導效能、情境因素所構成，其中領導型態包含任務取向、關係取向；領導效能包含生產成果、組織氣候、目標達成度、員工滿意度；情境因素包含領導者與部屬關係、任務結構、職位權力。

Fiedler (1967) 指出，任何領導型態均可能有效，得視情勢因素而定，有效的領導者必須是一位具備適應力者，掌握影響領導效能三大情境因素，分別是：(一) 領導者與部屬的關係 (leader-member relations)：良好或惡劣；(二) 任務結構 (task structure)：工作目標、具體明確與否；(三) 職位權力 (leader position power) 領導者職權的大或小。(Yukl, 1989；孫德修，2002；鄭智文，2002；王志中，2003；粘淑芬，2003)

### 三、Reddin 的三層面領導理論 (Reddin's 3-D Theory)

Reddin (1970) 提出領導行為是由任務層面 (task dimension)、關係層面及領導效能三層面組合而成，其中由任務導向與關係導向二層面組成四個基本的領導型態，如圖 2.2-1 所示，分別是 (一) 隔離型 (separated)：任務導向與關係導向均低，不重視工作亦不重視人際關係；(二) 奉獻型 (dedicated)：高任務導向低關係導向，不重視人際關係，一切強調秉公處理；(三) 關係型 (related)：高關係導向低任務導向，只求與部屬和睦相處，不重視任務的達成；(四) 統合型 (integrated)：任務導向及關係導向均高，兼顧成員需求及任務達成。(林碧真 1999；邱勝濱，2000；王曉麟，2001；孫德修，2002；鄭智文，2002；王志中，2003；李明昭，2003；粘淑芬，2003)

此外，領導效能之第三層面則又區分高、低效能二種，以領導者行為是否能適合情勢為判定標準，如果領導者的行為能配合當時的情勢，則表現出高效能。反之，則產生低效能。



圖 2.2- 1Reddin 四種基本領導型態

#### 四、新式領導理論 (New leadership approach)

不論是特質論、行為論或權變理論皆以領導者為出發點，而新式領導理論則結合前三種領導理論，不僅強調領導者更強調被領導者與組織效能的重要性。

Burns 於 1978 年即根據領導型態研究歸納出新式領導理論，稱之為轉型領導。轉型領導係企圖藉由提高理想性，來喚醒成員的自覺，轉型領導可以發生在組織的任何一個階層，並非只侷限在組織的最高層；同時其亦強調由上而下、由下而上及同儕彼此間的相互影響（引自張易書，2000）。

Bryman (1992：111-192) 在其「魅力與領導」一書中，分析歸納出新式領導理論的特徵，分別有：

- (一) 強調對組織具有願景及使命感，而不僅是做計畫。
- (二) 強調組織的願景要具有激發部屬的特性，而不僅是權責的分配。
- (三) 要能激發並提昇部屬工作的動機，而不僅是給予控制及解決問題。
- (四) 要能創造變遷及改革的契機。
- (五) 要能援助部屬，而非僅是權力的維持。
- (六) 主張營造及激發部屬對工作的參與與投入，不僅是重視部屬的服從性。
- (七) 能激發部屬額外的努力，不僅是強調部屬份內的事。
- (八) 強調領導者要能意識組織成員間的需求，並給於關心，不僅只是強調組織成員間的公平及合理性。
- (九) 對環境採取積極主動、未雨綢繆的態度，而非只是被動的回應。

綜合上述，領導理論的發展依序是強調特質論、行為論、權變理論及新式領導理論，顯示後一時期的發展在彌補或充實前一時期領導理論的不足。

每時期的領導理論皆在當時扮演了重要的功能與展現其領導效能，歸納領導理論的發展，其重點如下：

- (一) 研究對象由早先著重在領導者身上，如今被領導者亦被強調其重要性。
- (二) 探討領導者與被領導者互動關係，應考慮情境因素。
- (三) 領導方式由上而下已逐漸被由下而上或平行關係所取代，且講求人性管理。
- (四) 新式領導強調轉型領導，藉由塑造願景、魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發、個別關懷，強化理想性喚醒成員的自覺，激發工作熱忱，願意額外的付出。

本研究欲瞭解學務長的領導特質、領導行為與領導效能之關係，應先瞭解領導理論由特質論、行為論、權變理論，演變迄今為新式領導理論的發展，不斷吸收領導新知，除重視領導者、被領導者與情境之間的互動關係之外，宜重視領導者所提出的願景。因此，本研究不僅調查分析被領導之學務成員，也要針對高領導效能之學務長進行訪談。同時要關注當前學務工作在大環境情境，是否採用新式領導，亦即轉型領導，使成員願意為組織額外的付出。

### 第三節 領導特質

本節依序探討領導特質的涵意、領導特質各層面分析及領導特質實證研究分析。

#### 壹、領導特質的涵意

特質論是領導理論中最早被提及探討的理論，其主要論點為領導應以領導者為核心，並不認為被領導者在領導過程中為重要因素之一，主張凡是領導者必然有其與眾不同的特質。由此可知，特質論主要對成功人物內在特質的研究，故又稱「偉人」(Great Man) 理論。

所謂特質包括個人價值觀、人格、知識，有些與生俱來，有些則可以透過後天習得，有關領導特質的涵意，相關學者看法如下：

- 一、黃昆輝(1992)、陳慶瑞(1995)均主張領導特質的基本假設為：(一)成功的領導者必定具備若干異於不成功領導者的特質；(二)可用科學的方法來發掘個人人格特質，作為選拔和培訓領導者的依據。(邱勝濱，2000；王曉麟，2001；林致瑋，2003)
- 二、Moss & Liang(1990)則認為領導者之行為是受領導特質、組織特質、接受任務之屬性及整個大環境交互作用的影響結果。其中領導特質是影響領導者領導行為的主要因素。
- 三、秦夢群(1997)指出領導特質係指領導者的行為是人格、動機、需求與所處環境交互作用所產生特有的能力。
- 四、Kouzes & Posner(2004)分別於1987年、1995年、2002年最欣賞的領導人

特質進行調查，研究結果指出，前 20 項領導特質依次分別為誠實、具前瞻性、有勝任能力、善於鼓勵、聰明才智、公正、心胸寬大、能給予支持、坦率、可靠、樂意合作、果斷、富想像力、具企圖心、有勇氣、具愛心、成熟、忠誠、自我控制能力、獨立等特質。

## 貳、領導特質層面分析

由於領導特質在每個研究中，可能因情境、對象的不同，故其所研究的領導特質層面亦有所不同。以下分別說明領導特質之相關研究，作為本研究在領導特質層面分析之參考。

- 一、秦夢群（2000）指出領導特質可分為三部分：（一）人格特質：包括自信心、能承受壓力、情緒成熟以及正直誠實四項；（二）動機特質：指領導者的工作熱誠與努力開創的動能，包括工作與人際關係需求、權力與成就價值以及對成功的高度期待三項；（三）技能特質：指領導者專業技能與專家經驗，包括技術能力、人際關係、思考能力與行政能力四項。
- 二、Stogdill 於 1974 年針對 1949 至 1970 年有關 163 篇文獻進行分析，歸納發現領導者的特質有：（一）生理特質：精力充沛、年齡、儀表等；（二）社會背景：教育程度、社會地位等；（三）智力與能力：智力、學識、口才與判斷力等；（四）人格特徵：情緒平穩、支配性、創新性、自信心等；（五）與工作相關的特性：成就動機、責任感、目標追求的堅持；（六）社會特徵：行政能力、合作、人際交往技巧及教養等。（Bass, 1990; Yukl, 1994; 王曉麟，2001；林致瑋，2003）
- 三、Krajewski、Martin & Walden 於 1983 年認為領導者應具備以下三種能力：（一）技術能力（Technical Skills）：係指運用特定的方法、方式、過程等技術性知

識，及有關工具和設備的能力。(二) 人際關係能力 (Interpersonal Skills)：係指有關人與人之間交往的知識，瞭解別人的感覺、態度和動機的能力、溝通的能力、以及建立合作關係的能力。(三) 概念性能力 (Conceptual Skills)：係指一般能力，善作邏輯思考，能將複雜模糊的關係加以概念化，在構思和解決問題方面具有創意，並能預測可能潛在問題的能力。(引自林致瑋，2003)

四、Moss & Liang (1990) 的研究，提出三個領導特質層面：(一) 個人特徵；(二) 人際交往技能；(三) 組織管理知識與技能。

五、張曼琳 (2002) 將領導特質分為五類：(一) 高度支配型：競爭性強、積極自信、有決斷力、勇於冒險、分析敏銳、主動以及企圖心強等；(二) 高度表達型：具社交能力、有口才、熱情、幽默等；(三) 高度耐心型：平易隨和、敦厚可靠、避免衝突等；(四) 高度精確型：行事條理分明、守法、具責任感、重紀律等；(五) 整合型：則是綜合以上四型的領導特質。

總之，本研究參考上述學者對領導特質層面的分析，將學務長領導特質區分為人格特質、人際關係特質、組織管理特質三層面。欲瞭解學務長在此三層面的表現程度。

### 參、領導特質實證研究分析

領導特質之比較，以單一題項特質而言，如表 2.3-1 所示，研究者分析有關「私立高職校長」、「科技大學學生社團負責人」、「服務業女性主管」、「高職女性校長」四篇碩士論文之領導特質研究，得分最高前五題項之領導特質，發現僅邱勝濱與王曉麟在責任感有一致的看法，邱勝濱與林致瑋在有毅力、有智慧有一致的看法。顯示單一題項領導特質因研究人物之不同，彼此之差異性頗大。例如私立高職校

長之領導特質強調責任感、有毅力、誠實正直等；社團負責人之領導特質則重視謀求公共的利益、傾聽能力、尊重他人等；服務業女性主管之領導特質則特別關注在有毅力、授權理念、樂於擔當責任等；高職女性校長主管之領導特質則著重具備端莊、優雅、社交能力等。研究結果顯示，不同單位、組織之領導者各具備不同的領導特質，領導者應分別掌握其特質，方能有利工作之推動。

表 2.3-1 領導特質中得分最高之前五題項特質

研究者	對象	層面	題 項
邱勝濱 (2000)	私立高職校長		1.責任感 2.有毅力 3.誠實正直 4.有智慧 4.決策力
王曉麟 (2001)	科大學生社團負責人		1.責任感 2.謀求公共的利益 3.傾聽能力 4.尊重他人 5.塑造共同理念
王志中 (2003)	高職女性校長服		1.端莊 2.優雅 3.社交能力 4.資源管理能力 4.良好 道德觀念
林致瑋 (2003)	務業女性主管		有毅力 2.授權理念 3.樂於擔當責任 4.時間管理能 力 5.問題解決能力 5.有智慧

資料來源：出自研究者整理

領導特質之比較，就層面而言，如表 2.3-2 所示，將「私立高職校長」、「科技大學社團負責人」、「服務業女性主管」、「高職女性校長」之領導特質區分為人格特質、人際關係特質、組織管理特質三層面，以單層面得分排序顯示，邱勝濱、王志中皆認為人格特質層面最為重要，另王曉麟、林致瑋則分別認為人際關係特質、組織管理特質層面最為重要。四人研究結果差異性頗大。

表 2.3- 2 領導特質各層面得分排序彙整一覽表

研究者	對象	層面		
		人格特質	人際關係特質	組織管理特質
邱勝濱 (2000)	私立高職校長	1	—	2
王曉麟 (2001)	科大學生社團負責人	2	1	2
王志中 (2003)	高職女性校長服	1	2	2
林致璋 (2003)	務業女性主管	2	3	1

註：各層面得分最高為 1，依序為 2、3；本研究空白表示該研究無此層面

資料來源：.出自研究者整理

綜合上述，領導特質係指領導者的行為受到人格、動機、需求、組織文化、環境交互影響的結果。本研究學務長領導特質區分為人格特質、人際關係特質、組織管理特質三層面。未來研究發現將與文獻、質性訪談、四篇碩士論文，進行分析比較，探討不同單位、組織領導者，在領導特質方面，具有哪些共同性或獨特性。

## 第四節 領導行為

本節領導行為包含轉型領導、互易領導及放任領導，依序探討領導行為的涵意、領導行為各層面分析及領導行為實證研究分析。

### 壹、領導行為的涵意

#### 一、轉型領導的涵意

Burns (1978) 定義轉型領導為提升成員動機，滿足其需求，鼓舞激勵，開發成員潛能，提升成員在 Maslow 的需求理論和 Kohlberg 的道德發展理論的層次，滿足成員的需求或期望，使成員勇於接受挑戰，追求卓越、創新，其優異表現超出領導者的期待。針對國內、外學者對於轉型領導的涵意整理。如表 2.4-1、2.4-2 所示。

表 2.4-1 國內學者有關轉型領導的涵意

學者	涵意
劉慶中、沈慶揚 (1991)	轉型領導是互易領導的擴張與延伸，具有文化領導的內涵。
林合懋 (1995)	轉型領導是追求卓越、促進創新，讓組織與成員轉變成功的領導行為。
張慶勳 (1996)	領導者以前瞻的遠景及個人魅力，用各種激勵的策略，提昇工作動機及工作滿足感，使部屬更加努力工作的一種領導。
濮世緯 (1997)	領導者以前瞻的願景與魅力，訴諸道德理想與授權部屬，同時運用各種激勵策略，提升部屬工作動機及高層次的心理滿足，並帶動成員追求卓越、創新、突破現狀的領導行為。
白麗美 (1998)	領導者透過魅力關懷、激勵的策略，激發成員高層次的工作動機，使組織不斷的變革與創新，共創發展的願景。

表 2.4-1 國內學者有關轉型領導的涵意（續）

學者	涵意
彭雅珍（1998）	領導者以個人魅力型塑願景，運用激勵策略激發部屬工作動機，提升高層次需求，使部屬為組織努力，追求卓越創新。
張潤書（1998）	人有自我實現的需求及自立自動的能力，領導者透過激勵引導，喚醒成員自發的意識與自信心，認同組織目標；肯定組織與自己未來發展；置個人私利於度外，成就組織整體事功。
劉雅菁（1998）	透過組織策略與成員心理的調整，以帶動組織革新或變革的領導方式。
林明地（2000）	領導者期望引起從屬者的潛在動機、希望滿足從屬者較高的需求和促使從屬者全心投入。轉型領導的結果是一種相互刺激和進步的關係，這種關係可以使從屬者變成領導者，以及使領導者變成道德家。
蔡進雄（2000）	領導者藉個人魅力及建立願景，運用各種激勵策略，提升部屬工作態度，激發部屬對工作更加努力的一種領導。
徐韶佑（2001）	將轉型領導定義為領導者具有前瞻性，在團體的互動過程中，關懷部屬的需求與發展，並領導部屬知識的成長，提升部屬的道德動機與需求，以激勵工作士氣，達成組織的目標與實現願景的歷程。
詹益鉅（2001）	轉型領導係指領導者擁有良好的人格特質，善用各種統御方法，具有前瞻的視野，塑造優質的文化、激勵部屬、關懷部屬，讓部屬願意不斷學習與付出心力，追求組織共同願景而努力，以達精緻與卓越組織理想。
林蕙質（2002）	將轉型領導界定為領導者透過魅力領導塑造組織遠景，並運用個別關懷與激勵智識等策略，使成員具備自我實現與動機的方法。
曾進發（2004）	領導者透過共同願景，發揮個人魅力影響，鼓舞激勵，主動關懷，滿足成員需求等互動歷程，重視策略激發成員信心、工作動機及額外努力，獲得成員的信賴、支持與承諾，全心投入實現組織的目標及願景之實踐，是一種高附加價值的領導行為。

資料來源：出自研究者整理改編自曾進發（2004）

表 2.4- 2 國外學者有關轉型領導的涵意

學者	涵意
Burns (1978)	領導者與成員相互提升道德及動機至較高層次的歷程。
Peters、Waterman (1982)	建立在員工對意義的需求上，同時也創造出組織的目的。
Bass (1985)	創造超越期望的表現，藉由增加成員的信心及提升工作成果的價值，來引導成員作額外的努力。
Hater、Bass (1988)	部屬對領導者具有強烈的認同感，對於未來的願景，領導者與部屬間亦能享有共同看法；部屬在領導者的影響下，超越順服來獲取報償之原始自利心，在態度上有根本性的轉變。
Yukl (1989)	影響組織成員在態度上產生改變，建立對組織使命或目標的承諾。強調領導者要賦予成員主力來完成目標，以改變組織文化與結構，並與管理策略相配合，完成組織目標的歷程。
Sergiovanni (1990)	轉型領導者和部屬相互提升，彼此激勵的關係使部屬也能轉變為領導者，領導者轉變為道德的促進者。轉型領導提升部屬正面的道德價值和高層次的需求，諸如自主、自尊、正直、責任、以及自我實現等。
Robbins (1998)	激發部屬為組織犧牲自身利益，且對部屬有深厚的影響力。
Wilmore & Thomas (2001)	轉型領導是一種合作、決策分享的取向，它強調領導者的專業能力發展與授權，瞭解變革而且鼓勵成員進行變革。
Yukl (2002)	在轉型領導的組織氣氛中，成員從主管那感受到信任、讚美。對主管崇敬，並表現出比預期更多的工作效率。主管本身必定是具有領導魅力與願景實現的能力，以此感召部屬投入組織任務中，領導者運用鼓舞的方式，塑造成員的認知與調解團體的衝突，藉此，來達成組織共同的目標。

資料來源：出自研究者整理改編自王曉麟（2001）

綜合以上學者所述，轉型領導的定義可以歸納為：領導者展現魅力，有效的整合意見，塑造組織願景，運用激勵策略，提高成員成就動機與提昇道德層次，強調內化與內鑠自發性的行為，有計劃的培育被領導者，以帶動組織革新或變革，朝學習型組織發展，促使成員願意額外付出。

## 二、互易領導的涵意

Burns (1978) 認為互易領導，係指領導者與成員之間的關係是基於價值的互換，此種價值包括經濟、政治及心理層次。以此觀點推知，領導者與部屬的關係是一種磋商的過程，而非持久性的關係，國內外學者針對互易領導之涵意整理。如表 2.4-3 所示。

表 2.4-3 互易領導的涵意

學者	涵意
Bass (1985)	確認並澄清成員的工作角色，讓成員有方向感，瞭解並滿足成員的需求，促使成員努力工作。
Sergiovanni (1990)	領導者與被領導者為實現其各自的目的，而互換彼此的需求。領導者和部屬假定彼此沒有共同的利害關係，經由磋商以達到某種程度的協議，因此，互易領導是一種「以物易物」的領導。
Bass & Avolio (1997)	互易領導是一種獲得部屬承諾的過程，經由部屬和領導者訂定契約的關係而獲得部屬的承諾。
Robbins (1998)	藉由澄清角色及工作要求建立目標方向，以領導或激勵部屬。
Detelin (2002)	互易領導是一種交換過程，領導者藉由獎賞換取部屬的努力，其關係建立在互易或協議上。
張慶勳 (1996)	領導者運用磋商、妥協、討價還價的策略，滿足部屬的需求，使部屬工作的一種領導。
秦夢群 (1997)	基於資源交換行為與過程，以獎勵為手段，完成與成員之間的互易。領導者與成員之間的關係，限於資源的交換。
濮世緯 (1997)	領導者與部屬間的關係是一種利益磋商和交換的過程。領導者認知部屬的需求，給予承諾及實質酬賞，對偏差予以糾正或處罰，使部屬於工作中獲致立即之利益滿足，以完成績效目標。
白麗美 (1998)	領導者運用績效酬賞、例外管理等互利互惠的激勵策略，滿足成員的工作需求，促使成員努力工作，達成組織預期目標。
吳清山、林天佑 (1998)	係指組織領導人透過折衝—協商的過程，讓成員需求滿足，促使其願意為組織貢獻心力，發揮團隊力量，以達成組織目標的一種領導風格。

表 2.4-3 互易領導的涵意 (續)

學者	涵意
彭雅珍 (1998)	領導者運用獎懲策略，藉提供部屬有條件的酬賞以交換其為達成目標任務而努力的領導行為。
劉雅菁 (1998)	是種連續不斷的利益磋商與交換的歷程，領導者關心是否有效能，什麼是管用的，並使用職權的影響力去增強此效能。
蔡進雄 (2000)	領導者基於澄清角色、工作需求以及交換的基礎上，對部屬運用獎懲、協調、互惠等方式，以使部屬努力的一種領導方式。
張昭仁 (2001)	領導者運用磋商、妥協、討價還價的策略，對於成員基本需求給予承諾及實質酬賞，並運用適時的懲罰與糾正行為，使成員於工作中獲致立即的利益滿足，並得以達成組織目標的一種領導。

資料來源：出自研究者整理改編自張昭仁 (2001)

綜合以上學者所述，互易領導的定義可歸納為：領導者基於現實考量，建立於論功行賞、交換、磋商、互惠之處事原則，並以獎懲為手段，適時介入達成組織之績效目標以及滿足個人的需求，強調外控與外鑠非自發性的行為。

### 三、放任領導的涵意

Peter (1997) 指出非互易領導，又稱為「非領導」(No Leadership)或是「放任領導」(Laissez-faire Leadership)。並進一步解釋放任領導者採用「不干涉」的策略，強調順其自然發展 (Hands off Set-thing-ride) 的方法。這種領導者不負責任，拖延決定，不給於部屬回饋及不幫助部屬滿足他們的需求。

Bass & Avolio (1997) 也指出放任領導是負面的領導，領導者在領導過程中避免做決定，避免處理成員的衝突，不理會發生的事情。

## 貳、領導行為各層面分析

Conger (1989) 及 Chemers (1997) 指出 Bass 所提出之轉型領導概念適用於現今複雜正式組織的需求，是第一位運用轉型領導模式作為測量工具而發展多元因素領導問卷調查 (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)，透過 MLQ 問卷評量、闡述轉型領導行為及互易領導行為。之後 MLQ 問卷藉由實驗法和因素分析進行測試，歷經幾次的修正後，現行之 MLQ 評量區分為九個尺度面向，其中轉型領導有五個層面，互易領導有三個層面和放任領導僅有一個層面，分別為 (1) 塑造願景 (2) 魅力影響 (3) 鼓舞激勵 (4) 才智啟發 (5) 個別關懷 (6) 條件式酬賞 (7) 主動介入管理 (8) 被動介入管理 (9) 放任 (Avolio,1995)。

### 一、轉型領導各層面分析

Bass & Avolio (1994) 指出轉型領導在全方位領導行為模式 (Full Range of Leadership Model) 中，區分成 4 個層面稱為「4I's」。如表 2.4-4 所示，分別為理想化影響 (Idealized Influence)、鼓舞激勵 (Inspiration Motivation)、才智啟發 (Intellectual Stimulation) 及個別關懷 (Individualized Consideration)。研究結果顯示，轉型領導者即便僅使用一個或多個「4I's」，所獲得的成果均比僅採用互易領導者較佳。

表 2.4-4 轉型領導因素與行為

因 素	行 為
理想化影響力 (Idealized Influence)	1. 能傳達共同使命感或共同體的意識。 2. 能使部屬為組織奉獻心力。 3. 能使部屬富有信心與希望。 4. 能指出組織目前所面臨的危機。 5. 能在關鍵時刻紓解組織成員間的緊張關係。 6. 能犧牲自己的權益成全他人。

表 2.4- 4 轉型領導因素與行為 (續)

因 素	行 為
鼓舞激勵 (Inspirational Motivation)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能使部屬相信他們擁有創造超越能力之外的績效能力。</li> <li>2. 能以身作則樹立他人效法的榜樣。</li> <li>3. 能向部屬展現出樂觀且能達成未來遠景。</li> <li>4. 能指出挑戰所在並能以之提高對部屬的期望。</li> <li>5. 能做出前瞻性的思考，充分利用偶發的時機。</li> <li>6. 對於行動能賦予意義。</li> </ol>
才智啟發 (intellectual stimulation)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能鼓勵部屬再三檢視自己的假定。</li> <li>2. 能充分運用過去解決問題的經驗應用在目前的問題。</li> <li>3. 能鼓勵部屬充分檢討問題之癥結所在。</li> <li>4. 能對未來可能之變革創造出準備妥當之狀態。</li> <li>5. 能結合問題的不同觀點，創造全盤的藍圖。</li> <li>6. 能接納或傾聽表面上看來似是可笑的觀點。</li> </ol>
個別關懷 (individualized consideration)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能清楚成員個別之優點及其缺點。</li> <li>2. 能致力於為他人爭取應有的福利。</li> <li>3. 能依個人的能力與需求分派適當之工作。</li> <li>4. 能依個人的能力與需求擴大充分授權的空間。</li> <li>5. 鼓勵部屬發表其觀點並與其充分溝通。</li> <li>6. 能促進部屬自我發展。</li> </ol>

資料來源： 出自陳謙森 (1996)

理想化影響是轉型領導層面之一，領導者扮演模範角色來引導成員，其特色為領導者促使成員的表現超越領導者的期待，採高道德標準，必需時才使用權力 (Bass & Avolio, 1994)。另外，Bass & Avolio (1997) 再次將理想化影響區分為塑造願景和魅力影響兩部分。塑造願景係指領導者之行為採高倫理與道德標準，是一位危機處理者，具有強烈使命感；而魅力影響則指領導者展現魅力讓成員感受到身處友善的、歸屬感的、吸引力的，關心成員興趣的氛圍裡。因此，Bass & Avolio (1997) 進一步將轉型領導區分為塑造願景、魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發、個別關懷五個層面。

現今轉型領導層面，國內外學者之研究層面皆為 1985 年 Bass 所提出「4I's」的延伸，而本研究則考量(一)依據美國 CAS 校園活動標準，學生事務長是校園活動的領導者，強調塑造願景的重要性；(二)近年來轉型領導的研究，以區

分為五個層面的研究居多，如表 2.4-5 所示。總之，本研究學務長轉型領導區分為塑造願景、魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發、個別關懷五層面，欲瞭解學務長在此五層面的表現程度。

表 2.4-5 轉型領導層面彙整一覽表

學 者 \ 層 面	塑造願景	魅力影響	激發鼓舞	智能啟發	個別關懷
Bennis & Nanus (1990)	✓	✓	✓	—	—
Kouzes & Posner(2005)	✓	✓	✓	✓	—
Baker,, Roueche & Rose (1989)	✓	✓	✓	—	—
Leithwood (1993)	✓	✓	✓	✓	✓
Bass & Avolio(1994)	✓	✓	✓	✓	✓
Yukl (1994)	✓	✓	✓	—	
Jantzi & Leithwood (1996)	✓	✓	—	✓	✓
Geijsel (1999)	✓	✓	—	✓	✓
Barth (2004)	✓	✓	✓	✓	✓
林合懋 (1995)	✓	✓	✓	✓	✓
何淑妃 (1996)	✓	✓	✓	✓	✓
吳清山 (1996)	✓	✓	—	✓	✓
陳諱森 (1996)	✓	✓	✓	✓	✓
張慶勳 (1996)	✓	✓	✓	✓	✓
白麗美 (1998)	✓	✓	✓	✓	✓
彭雅珍 (1998)	✓	✓	✓	✓	✓
廖裕月 (1998)	✓	✓	✓	✓	✓
林碧真 (1999)	—	✓	✓	✓	✓
邱勝濱 (2000)	—	✓	✓	✓	✓
張易書 (2000)	✓	✓	✓	✓	✓
蔡進雄 (2000)	✓	✓	✓	✓	✓
王曉麟 (2001)	✓	✓	✓	✓	✓

表 2.4-5 轉型領導層面彙整一覽表 (續)

學 者 \ 層 面	塑造願景	魅力影響	激發鼓舞	智能啟發	個別關懷
張昭仁 (2001)	✓	✓	✓	✓	✓
范熾文 (2002)	✓	✓	✓	✓	✓
鄭智文 (2002)	✓	✓	✓	✓	✓
王志中 (2003)	✓	✓	✓	✓	✓
李明昭 (2003)	✓	✓	✓	✓	✓
林金福 (2003)	✓	✓	✓	✓	✓
林致瑋 (2003)	✓	✓	✓	✓	✓
粘淑芬 (2003)	✓	✓	✓	✓	✓
沈杏熾 (2004)	✓	✓	✓	✓	✓
黃麗米 (2004)	✓	✓	✓	✓	✓

資料來源：出自研究者整理改編自黃麗米 (2004)

## 二、互易領導各層面分析

現今互易領導層面，國內外學者之研究層面多採用 Bass 的觀點，將互易領導區分為條件式酬賞、主動介入管理及被動介入管理三個層面。如表 2.4-6 所示，近年來互易領導的研究，以區分為三層面的研究居多。總之，本研究學務長互易領導區分為條列式酬賞、主動介入管理、被動介入管理三層面。欲瞭解學務長在此三層面的表現程度。

表 2.4-6 互易領導層面彙整一覽表

學 者 \ 層 面	條件式酬賞	主動介入管理	被動介入管理
Bass (1985)	✓	✓	✓
Bryman (1992)	✓	✓	✓
林合懋 (1995)	✓	✓	✓
何淑妃 (1996)	✓	✓	✓

表 2.4-6 互易領導層面彙整一覽表 (續)

學者 \ 層面	條件式酬賞	主動介入管理	被動介入管理
陳諱森 (1996)		√	√
張慶勳 (1996)	√	√	√
白麗美 (1998)	√	√	√
彭雅珍 (1998)	√	√	√
廖裕月 (1998)	√	√	√
林碧真 (1999)	√		√
邱勝濱 (2000)	√	√	√
王曉麟 (2001)	√	√	√
陳義鴻 (2001)	√	√	√
鄭智文 (2002)	√	√	√
粘淑芬 (2003)	√	√	√
沈杏熾 (2004)	√	√	√
黃麗米 (2004)	√	√	√

資料來源：出自研究者整理

### 三、放任領導層面之分析

放任領導又稱為非互易領導，只有一個行為層面，即是放任層面。Bass & Avolio (1997) 於 MLQ 量表中加入此行為層面，在此之前，並沒有所謂放任層面，而放任行為歸屬在被動介入管理行為層面內 (Bass & Avolio, 1997; Peter, 1997; 邱勝濱, 2000; 粘淑芬, 2003; 劉佳惠, 2004。)

放任領導僅有放任一個行為層面。因此，在進行差異分析時放任領導所得之分數也是放任層面的分數。Bass & Avolio (1997) 指出放任領導是負面的領導，領導者在領導過程中避免做決定、避免處理成員的衝突及不明確表示對成員的期待。有效領導者出現頻率較少的放任領導，而且放任領導對領導

效能和領導滿意造成負面的影響。(邱勝濱，2000；林致瑋，2003；粘淑芬，2003；劉佳惠，2004。)

總之，本研究在學務長領導行為中亦加入放任層面，欲瞭解學務長在此層面的表現程度。

#### 四、轉型領導與互易領導的比較

Burns (1978) 綜合領導的相關研究指出，所有領導行為都可被歸類為轉型領導或互易領導二種。轉型領導則是強調提升領導者與成員的道德層次，彼此自我承諾為組織目標而奮鬥。相對地，互易領導是指領導者提供給成員符合其期待的酬償。是以，互易領導係指領導者以成員的利益，作為激勵成員達成目標的手段，影響成員動機以達成工作目標，其努力是為了獎勵，而非為了自我實現超越領導者或整個團體的期待。因此，領導者與成員間的關係無法持久。

Bass (1985) 找到測量轉型領導者達成組織目標的方法，並主張轉型領導和互易領導具有互補的功能，因為欲使領導者的有效獎勵，鼓舞激勵成員，加上發展目標明確，促使成員有超乎領導者期待的表現，假使轉型領導行為缺乏領導者與成員之間磋商、妥協、互惠的互易領導關係，也會直接影響轉型領導的效能。

Bass (1985、1998) 進一步提出互易領導者避免冒險、強調控制與效率、維持現狀，且互易領導者僅能滿足成員的基本期待。通常在可預知和穩定的環境下運作時，互易領導者可能很有效能，但此環境僅追求安於現狀，難以超出預期績效。而轉型領導者的特色，則是不斷尋找工作的新方法，在危機中尋求機會，追求效能而非僅是效率，不喜歡維持現狀，故轉型領導者多半企圖形塑和創造環境，而不認命了事。此外，Bass & Avolio (1998) 也認為，

當情況允許時，轉型領導者也會採用互易的策略，同時也會刺激成員的理念、道德觀和挑戰成員以新的角度思考問題。是以轉型領導能具體提升成員的道德層次和價值觀，並激勵成員為組織目標奮鬥而不是僅為了私利。

(一)、轉型領導與互易領導之比較圖

Bass (1985、1998) 指出採用轉型領導行為的成果表現方面優於採用互易領導行為。因此，透過兩者比較可發現互易領導為轉型領導的一部份，而互易領導較被動，組織成員達到領導者預定之目標即可；但轉型領導者則能激勵成員超越領導者的期望，提升成員之道德層次和價值觀為組織目標而努力。如圖 2.4-1 所示。

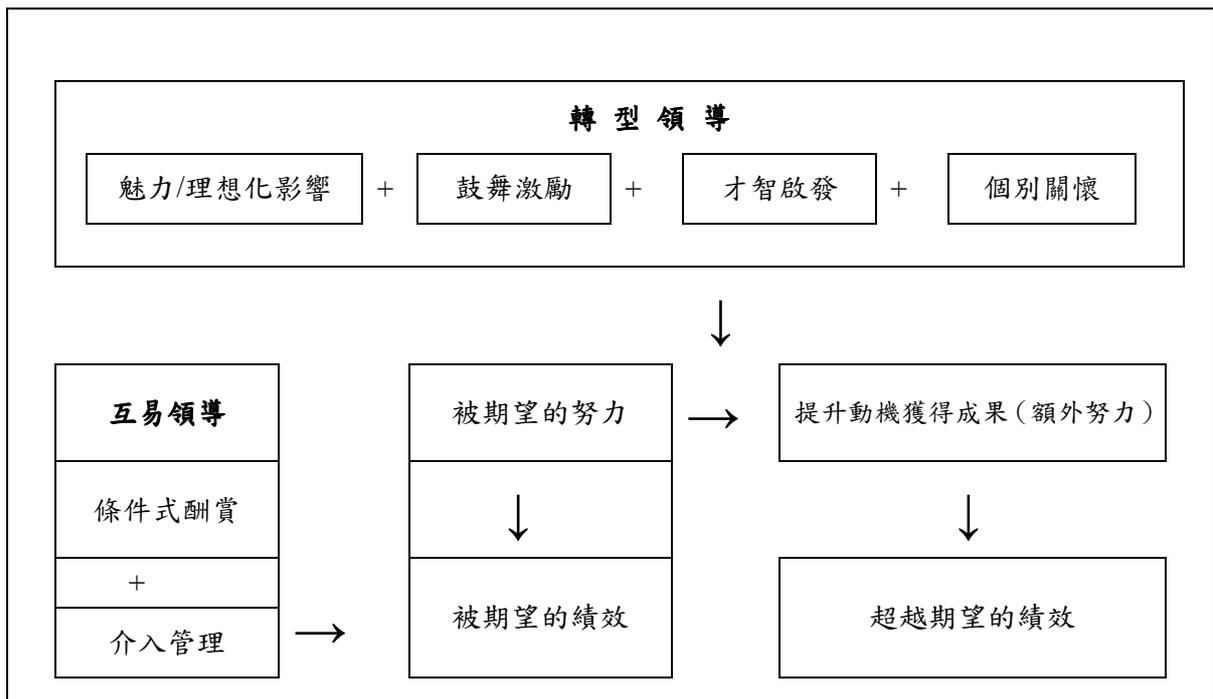


圖 2.4-1 轉型領導與互易領導比較圖

資料來源：出自 Bass & Avolio (1990 : 12)

## (二)、轉型領導與互易領導之領導要素比較

進一步分別就「角色」、「領導方式」、「組織目標」、「領導行為」、「授權層面」、「組織情境」、「成員需求」、「影響權力的關係」等要素進行轉型領導與互易領導之比較。這兩種領導型態並非互斥，轉型領導建立在互易領導的基礎之上，是互易領導的擴充形式。如表 2.4-7 所示。

表 2.4-7 轉型領導與互易領導之領導要素比較

形式 層面	轉型領導	互易領導
角色	偏重領導	偏重管理
領導方式	領導理想層次較高，領導者重視組織的目的。	互易領導者將介入管理與酬賞視為一種必要的手段與策略。
組織目標	目標是組織成員所共同接受的，且成員都能知覺組織目標存在的重要性。	組織目標主要由領導者設定，成員不一定知覺到組成目標的重要性。
領導行為	領導行為著重在指導或協助成員解決問題，強調成員的創新思想。	領導行為主要在監控與修正成員的行為，強調成員行為的一致性。
授權層面	領導者強調社會內化的過程，因此成員能夠承擔工作，也信任領導者的授權。	成員將領導者的授權視為是領導者推卸責任的行為。
組織情境	組織發生變遷或有危機時，領導者能提出願景、並能為組織從事改變及革新。	通常在穩定的組織中產生。
成員需求	除重視成員的需求外，還會設法提升成員的需求層次。	重視成員的需求，但僅著重在成員需求滿足。
影響權利	較常運用參照權與專家權。	常使用到獎賞權與強制權。

資料來源：出自廖裕月（1998：50-52）

### 參、領導行為實證研究分析

綜合最近十年內國內有關領導之研究發現，領導行為各層面排序彙整一覽表，如表 2.4-8 所示，就整體性而言：

一、當領導行為分成轉型領導與互易領導兩種時，領導者表現轉型領導絕大多數大於互易領導（彭雅珍，1998；陳龍彬，2000；蔡進雄，2000；陳嘉惠，2001；張昭仁，2001；沈杏熾，2004；黃斐祺，2004；黃麗米，2004），其中僅邱勝濱（2000）之研究結果為互易領導行為大於轉型領導。

二、領導行為包含轉型領導、互易領導及放任領導三種時，其研究結果皆為領導者表現轉型領導大於互易領導；且互易領導大於放任領導（Bass & Avolio, 1997；林碧真，1999；王曉麟，2001；陳義鴻，2001；陳嘉惠，2001；鄭智文，2002；王志中，2003；李明昭，2003；林致瑋，2003；粘淑芬，2003；Barth, 2004）。

就領導行為各層面而言：

一、轉型領導無任區分為魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發、個別關懷四個層面或加入塑造願景成為五層面，其中互易領導行為皆有一層面大於轉型領導之層面（彭雅珍，1998；林碧真，1999；邱勝濱，2000；蔡進雄，2000；王曉麟，2001；陳義鴻，2001；陳嘉惠，2001；鄭智文，2002；王志中，2003；李明昭，2003；林致瑋，2003；黃麗米，2004；Barth, 2004）

二、互易領導之主動介入管理，在研究結果甚至被列為最重要的層面（林碧真，1999；蔡進雄，2000；陳嘉惠，2001；林致瑋，2003）或第二重要層面（邱勝濱，2000；陳義鴻，2001；李明昭，2003）。意即領導者採用轉型領導及互易領導行為來領導團隊為最佳之組合。

三、大多數研究者認為領導者不應出現被動介入管理或放任領導行為（Bass & Avolio,1997；林碧真，1999；邱勝濱，2000；蔡進雄，2000；王曉麟，2001；陳義鴻，2001；陳嘉惠，2001；張昭仁，2001；王志中，2003；李明昭，2003；林致璋，2003；粘淑芬，2003；沈杏熾，2004；黃斐祺，2004；黃麗米，2004；Barth, 2004）。

表 2.4- 8 領導行為各層面排序彙整一覽表

層面 研究者	塑造願景	魅力影響	鼓舞激勵	才智啟發	個別關懷	條件式酬賞	主動介入管理	被動介入管理	放任	整體層面比較
彭雅珍 (1998)	2	6	1	5	4	7	3	8	—	a>b
林碧真 (1999)	—	6	2	5	3	4	△1		7	a>b>c
陳龍彬 (2000)	—	2	1	3	4	6	△4		—	a>b
邱勝濱 (2000)	—	3	1	5	6	4	△2		7	b>a
蔡進雄 (2000)	3	4	2	6	4	7	1	8	—	a>b
王曉麟 (2001)	1	1	3	7	5	6	4	8	9	a>b>c
陳義鴻 (2001)	1	3	4	7	6	5	2	8	9	a>b>c
陳嘉惠 (2001)	6	3	4	2	5	7	1	8	—	a>b
張昭仁 (2001)	2	4	1	3	5	7	6	8	—	a>b
鄭智文 (2002)	5	1	3	6	2	3	8	9	7	a>b>c
王志中 (2003)	1	4	2	5	7	3	6	8	9	a>b>c
李明昭 (2003)	1	6	2	4	5	8	2	7	9	a>b>c
林致璋 (2003)	2	3	6	7	4	5	1	8	9	a>b>c
粘淑芬 (2003)	3	1	2	6	4	7	5	8	9	a>b>c
沈杏熾 (2004)	1	3	2	4	5	7	5	8	—	a>b
黃斐祺 (2004)	2	1	—	3	4	5	△6		—	a>b
黃麗米 (2004)	2	4	1	5	6	7	3	8	—	a>b
Barth (2004)	3	2	1	6	4	5	7	8	9	a>b>c

註：

- (1). a：整體轉型領導（塑造願景、魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發、個別關懷）總平均分數  
b：互易領導（條件式酬賞、主動介入管理、被動介入管理）總平均分數  
c：放任領導（放任）總平均分數  
△：該研究將二個變項合併為一個
- (2). 各層面得分最高為 1，依序為 2、3、4、5、6、7、8、9。
- (3). x：該研究無此項研究變項
- (4). 領導行為層面相似名稱如下：  
塑造願景：理想化行為、型塑願景、建立願景、共創願景、願景  
魅力影響：理想化特質、魅力  
鼓舞激勵：激勵鼓舞、激勵動機、激勵、激發鼓舞  
才智啟發：啟發才智、啟發智能、智能啟發、智識啟發、智力啟發、智力刺激、智性刺激  
條件式酬賞：後效酬賞、權變酬賞、權宜酬賞、互惠獎賞、權變獎賞  
主動介入管理：積極介入管理、主動例外管理、條件例外管理  
被動介入管理：消極介入管理、被動例外管理、消極例外管理

資料來源：出自研究者整理

綜合上述，領導行為包含轉型領導、互易領導、放任領導。本研究轉型領導包含塑造願景、魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發、個別關懷五層面；互易領導包含條件式酬賞、主動介入管理、被動介入管理三層面；放任領導僅放任一層面。未來研究發現將與文獻、質性訪談、四篇碩士論文，進行分析比較，探討不同單位、組織領導者在領導行為方面，具有哪些共同性或獨特性。

## 第五節 領導效能

本節依序探討領導效能的涵意、領導效能各層面分析、領導效能與領導行為之關係及領導效能實證研究分析。

### 壹、領導效能的涵意

效能的涵意係指在一段時間內有效達成目標的程度（蔡培林，1993；吳清山，1996；Robbins,1993）。

有關效能與效率之關係，有效率不一定有效能，效能與效率之不同頗為明顯，吳清山（2004）指出效能重視目標的達成，而效率則強調資源的有效運用；張慶勳（1996）認為效能強調組織目標的達成、資源運用的結果、考量輸入—運作過程—產出之循環、做對的事、強調領導策略的應用、兼顧組織內外環境要求及標準、解決問題、創造資源、追求利潤及講求績效等，而效率強調組織成員個人需求滿足、注重資源輸入與輸出結果的比率、考量輸入—產出的關係、把事做完、強調管理技術、偏向組織內部狀況及解決問題的經濟層面、保護資源、降低成本、負責盡責等。此外，Robbins（1996）也認為效能係重視目標的達成，而效率則考量達成目標時投入與產出間的比率。

綜合上述學者的觀點，效能可以歸納為達成組織目標的方法、步驟或程度，並考量內外環境的因素，追求組織個人利益的平衡點，強調開創性。而效率則是以治標的方式快速解決問題，未考慮問題背後潛在複雜的意義，以及深遠的影響，強調立即性。故效能的涵意在充分利用及整合組織各項資源的情況下，為達成組織目標而採取一切方法、步驟或程度的過程。

在領導研究中，探討領導效能的關係是一項重要的課題，唯國內外學者在領導效能的涵意上之看法頗為歧異，如表 2.5-1 所示。

**表 2.5-1 領導效能的涵意**

學者	涵意
Yukl (1994)	部屬對領導者的態度，以及領導者對團體的貢獻。
余朝權 (1983)	可以由主觀與客觀方面來評估。
陳淑嬌 (1989)	領導過程之規劃、決策、用人、溝通與控制等之產出與結果。
陳鐵民 (1991)	領導者實施領導行為的能力、工作狀態和成果的綜合。
邱勝濱 (2000)	主要在評估組織目標完成的程度及成員的滿意程度。
秦夢群 (2000)	領導行為最終的結果，包含組織氣候、生產成果、目標達成率與員工滿意度。
蘇國楨 (2000)	在責任範圍內，透過領導行為，影響員工和組織所有活動，以達成目標的程度。
孫德修 (2002)	領導者在領導的活動與過程中，透過領導行為的影響，達成領導目標的程度。
鄭智文 (2002)	客觀的評量組織的表現、組織成員對領導者的知覺與態度以及組織成員在組織中的認同及滿足感。

資料來源：出自研究者整理改編自鄭智文 (2002)

綜合上述，學者對領導效能的涵意可歸納為領導者透過其領導行為影響成員的結果，並以領導滿意度、工作滿意度及目標達程度為評估效能的向度。

## 貳、領導效能各層面分析

有關領導效能之層面，國內學者張菽萱於 1998 年應用 Johnson & Holdway 及林振春所建構之「學校校長領導效能評量表」之英、中文量表，實施交互回譯方式進行量表建構，針對台灣地區技職院校及專科學校進行領導型態與領導效能之衡量，整合成組織目標達程度及成員滿意度二個層面（引自邱勝濱，2000）。

如表 2.5-2 所示，近年來領導效能的研究，以區分為領導滿意度、工作滿意度、目標達成度三層面的研究居多。

表 2.5-2 領導效能各層面彙整一覽表

研究者 \ 層面	領導滿意度	工作滿意度	目標達成度	同儕團體歷程
Yukl (1994)	✓		✓	✓
張菽萱 (1998)	✓		✓	
邱勝濱 (2000)	✓	✓	✓	
陳義鴻 (2001)	✓	✓	✓	✓
孫德修 (2002)	✓		✓	
鄭智文 (2002)	✓		✓	
王志中 (2003)	✓	✓	✓	
林致璋 (2003)	✓	✓	✓	
粘淑芬 (2003)	✓	✓	✓	

資料來源：出自研究者整理

### 參、領導效能與領導行為之關係

依據全方位領導行為模式，每個領導者都會表現出某種程度的轉型領導、互易領導、放任領導 (Bass,1998)，然而理想的領導者是「很少」表現放任行為；「有時」表現出互易領導行為之被動介入管理，主動介入管理及條件式酬賞；而「總是」表現轉型領導行為之塑造願景、魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發及個別關懷 (Bass,1998)。全方位領導行為模式 MLQ 的領導效能，如圖 2.4-3 所示，依序為轉型領導 > 條件式酬賞 > 主動介入管理 > 被動介入管理 > 放任 (Bass & Avolio,1997)。如同時採用轉型領導與互易領導之領導策略，往往獲得的績效是超越領導者的期待。另外，Bass (1985,1998) 提到轉型領導亦可以擴大互易領導的領導效能，轉型領導的效能比互易領導更好。

Bass & Avolio(1997)指出全方位領導行為模式預測 MLQ 階層與依變項領導效能，說明 MLQ 轉型領導行為比條件式酬賞具更高度的關聯性；條件式酬賞也比主動介入管理有更高的關聯性；而同理主動介入管理比被動介入管理也有更高的關聯性；至於放任則是最低的關聯性。

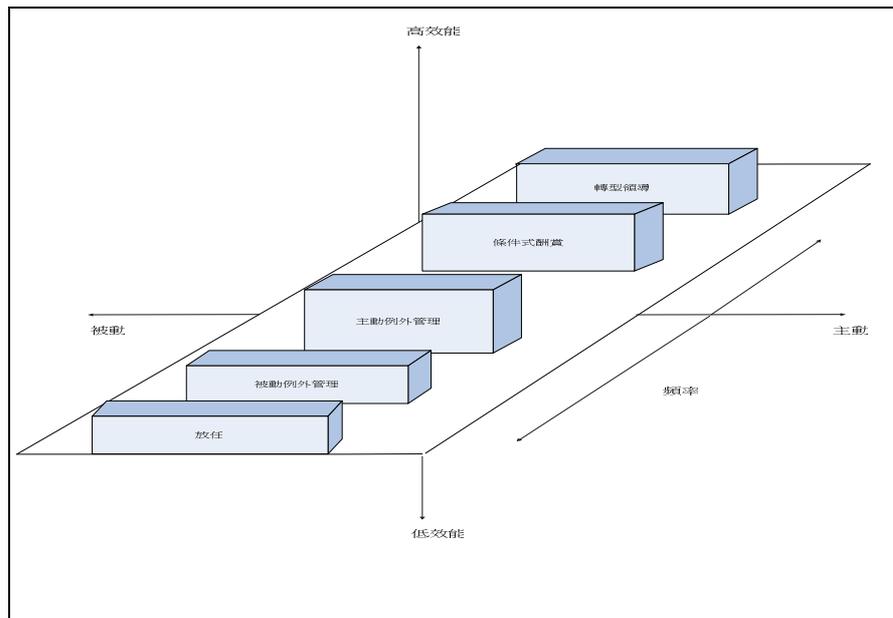


圖 2- 5- 1 全方位領導行為模式圖 (The Full Range of leadership Model)

資料來源：出自 Bass & Avolio (1998:14)

#### 肆、領導效能實證研究分析

如表 2.5-3 所示，綜合最近十年內國內有關領導效能之研究，各層面之得分總和進行比較。張菽萱 (1998)、廖裕月 (1998)、陳義鴻 (2001)、孫德修 (2002)、鄭智文 (2002)、王志中 (2003)、粘淑芬 (2003) 七人研究結果，領導者在目標達成度的表現最佳，而邱勝濱、林致瑋之研究結果，則以領導者在領導滿意度的表現最佳。

表 2.5-3 領導效能各層面排序彙整一覽表

研究者、對象	層面	領導滿意度	工作滿意度	目標達程度	同儕團體歷程
張菽萱(1998)	專科學校主管	2		1	
廖裕月(1998)	國小校長	3	2	1	
邱勝濱(2000)	學生社團負責人	1	2	2	
陳義鴻(2001)	銀行業主管	4	2	1	3
孫德修(2002)	政府機關主管		2	1	
鄭智文(2002)	職校科主任	2		1	
王志中(2003)	高職女性校長	2	3	1	
林致瑋(2003)	服務業女性主管	1	2	3	
粘淑芬(2003)	高職訓導主任	2	3	1	

註：各層面得分最高為 1，依序為 2、3。

資料來源：出自研究者整理

綜合上述，學務長領導效能包含領導滿意度、工作滿意度、目標達成度三層面，未來研究發現將與文獻、質性訪談、四篇碩士論文進行分析比較，探討不同單位、組織領導者在領導效能方面具有哪些共同性與獨特性。

## 小結

領導的定義雖然因人而異，但是其內涵主要包含影響力、歷程、目標、方法四個核心要素。領導理論的發展可區分為特質論、行為論、權變領導理論、新式領導理論四個時期，而其中新式領導理論以轉型領導為代表，其強調領導者與被領導者的互相影響，領導者強調理想性的自我覺醒，提升道德層次，被領導者受到感動願意額外的付出。

就層面而言，領導特質包含人格特質、人際關係特質、組織管理特質三層面；領導行為包括轉型領導（塑造願景、魅力影響、鼓舞激勵、才智啟發、個別關懷）五層面、互易領導（條件式酬償、主動介入管理、被動介入管理）三層面、放任領導（放任）層面；領導效能包含領導滿意度、工作滿意度、目標達成度三層面。

本研究採透過實證研究分析，試圖瞭解我國大學校院學務長在領導特質、領導行為、領導效能及其各層面上和其他單位、組織領導者的共同性及獨特性。