



國立成功大學管理學院 EMBA 在職專班

領導與競爭優勢 期末報告

論領導與管理

指導教授： 曾燦燈 教授

學生： EMBA 98 R07954085 唐修治

中華民國九十七年六月十四日

壹. 領導的定義¹:

領導的是一種人與人的關係，學者的定義²因研究途徑不同有很多領導的定義，但是綜合第六版的教科書³，有以下十種定義⁴

1. 個人引導群體活動以達到共同目標的行為 (Hemphill & Coons, 1957,p.7)
 2. 在組織例行指引的機械服從之上，影響力的增進 (Katz & Kahn, 1978, p.528)
 3. 當個人動用組織、政治、心理或其他資源以鼓舞、投入及滿足跟從者(Burns, 1978, p. 18)
 4. 一個人或一些人有能力去界定群體中現有能能力(Smirchch & Morgan, 1982, p.258)
 5. 組織團體為達成既定的目標或成就，影響組織活動的過程(Rauch & Behling, 1984, p.46)
 6. 關心願景、賦予價值或造就環境氛圍，使任務完成(Richards & Engle, 1986, p.206)
 7. 在賦予任務的過程去凝聚力量，鼓勵作為以達成任務(Jacobs & Jaques, 1900, p.281)
 8. 有能力拋開文化的束縛，使組織變革成更有彈性適應性(Schein, 1992, p.2)
 9. 賦予大家共同打拼工作的意義，並引領了解與認同(Drath & Palus, 1994, p.4)
 10. 有能力去影像、激勵及教導他人對於組織的績效及成就貢獻心力 (House et al., 1999, p.184)
- 黃昆輝⁵認為在華人地區對於領導的定義有影響力的發揮，倡導行為，促進合作，信賴的威權，達成目標之行動與達成組織目標之歷程。

貳. 閱讀心得報告：天氣改變歷史^{6,7}

1. 作者一開始就點出人類是一群自我為中心的人，大自然是最不可預測的，所以作者 Laura Lee 經歷晨間節目廣播員及默劇演員能夠體會一些均衡的道理，首先，說明我們的祖先可以接掌地球，也是大自然的恩賜，Great dying 消滅了恐龍，我們更要珍惜大自然。一場鼠疫有可能造成大英帝國的誕生；即使美國的科技仍然無法掌握太空梭發射時的狀況，也就沒有挑戰者號 1986.1.28 的大爆炸，McAuliffe 引發進一步的太空發展討論；拿破崙在 1812 年率領 60 萬大軍挺進蘇聯也是被寒冷冬天打敗五萬匹馬一天內凍死，只能被天氣捉弄帶回 15 萬人而已；要不是 1815.6.17 的一場大豪雨，造成普魯士軍隊即時到達幫助威靈頓將軍打敗拿破崙，歷史也不會變成現在團結進步的歐洲。冷不是蘇聯的靠山，1939.11.30 蘇聯發動對芬蘭的戰事雖然最後勝利，但是面對最嚴寒的芬蘭，150 萬大軍只有不到 50 人生還。歷史無法記取教訓，像希特勒在 1941.9Typhoon operation 面對蘇聯的 rasputitsa，造成第二次世界大戰的結束，最後提到大自然並不會帶護照，正說明像是 Butterfly effect⁸，冷氣機也造成環境進一步的熱

¹ 領而導之

² 理論是為了了解目前的問題而產生的

³ Gary Yukl(2006). Leadership in Organizations, 6th Edition, Pearson Edition

⁴ 組織要先找人，根據過去的經歷，使其發揮所長

⁵ 黃昆輝(1988)，「教育行政學」

⁶ 不認識歷史，就不懂管理

⁷ 改變是常態，不變是變態，不變就會被淘汰

⁸ 知識改變→態度改變→價值觀改變→個人行為改變→團體行為改變→組織行為改變

效應，醫療也會製造出新的疾病⁹。

2. 對於閱讀後的心得報告與評論¹⁰：

- (一). 沒有這些天氣改變，這些歷史還真的不會發生，我們也不知道會處在何種環境之中。沒有沙漠風暴 Haboob 就沒有失敗的 Operation of Eagle Claw，沒有兩伊戰爭，可能沒有雷根總統。
- (二). 目前消費者意識抬頭，隨著社會的進步，病患和醫師的互動也日漸頻繁，實體的資訊也隨著網路的發達更容易取得¹¹，醫師的角色已經和以前不同，以前醫師可以看著病患由小到大的成長，不用病患辨識的問題，而且家中發生大小事也會諮詢醫師，例如該如何升學或家務事等等。這種醫病關係雖然建立在資訊不對稱，或是說像是父權權威般的看病，到也相安無事¹²。現在醫療糾紛層出不窮，加上經濟學者訂出的健保局政策¹³，律師和民意代表向醫師嗆聲，民眾一旦綁上白布條抗議，醫病的關係完全異位。漸漸醫療界已經發展出所謂「防禦性醫療」的風氣，以前的「預防醫療」也漸漸變成「預防被告醫療」¹⁴。這絕對不是全民之福，醫師可能不必要多做一點風險性高，但是卻對病人有利的醫療。例如：在急診室看到完全沒有家屬的昏迷毒癮病人，要替他背書進行治療，是否有其他顧慮，往往在一瞬間就要決定，一旦發生醫療糾紛，律師和法院可以花上一兩年的時間來釐清法律責任，無過失責任的不確定性更令人生畏，醫院中的醫師討論會現在要花更多的時間關心健保政策和法律議題（美其名是倫理議題）。法律竟然漸漸的改變了醫療行為¹⁵。現在每件事都會牽涉到藍綠議題，中國人很愛議論是非，但是很少有深思熟慮於是或者是非，很愛說對錯，但是不會去建立什麼是對，什麼是不對¹⁶。天天的口水議題，加上媒體噬血般的宣染，已經漸漸沒有君臣、父子、兄弟、朋友等中國人傳統的倫理觀念。政治的運作竟然漸漸的改變了人民對於過去倫理觀念的看法，造成倫理觀念的沉淪。不管怎麼改變以及社會倫理道德如何沉淪，社會反而會更加要求醫師的倫理道德一再提昇，我們自我反省的確很多需要檢討和學習的地方¹⁷，醫學界的白色巨塔已經被救平，無論

⁹ 不懂得珍惜過去，就不會計畫未來

¹⁰ 改變不一定帶來進步，但是進步一定從改變中產生

¹¹ 創造力取代控苦力 leading consumer(customer) as a innovator

¹² 內行生內痔，外行走不及

¹³ 政策像月亮，初一十五不一樣，一路走來搖擺如一，改變如一

¹⁴ 苦幹實幹，一定被移送法辦

¹⁵ 不累不歸，累得像烏龜。創新始終來自於需求 Demand drives innovation

¹⁶ 大混小混，卻是一帆風順

¹⁷ 吃得苦中苦，先學做人下人(入地獄、先犧牲、先服務)，才得人上人

如何大的壓力下，只有自我檢討加強一病的溝通能力¹⁸，放低姿態¹⁹，少用專業術語²⁰，增加說明時的幽默性²¹，大部分的醫師還是謹守本分，默默的看病²²。

參. 各類型領袖特質(這是新的研究架構)

根據美國 PDP 組織 29 年的研究和實踐，以及全球 1600 萬人次的使用案例，PDP 系統將領導者分為五大類型，並用 5 種動物來形容：老虎型、孔雀型、無尾熊型、貓頭鷹型、變色龍型。不同類型的領導者也因此呈現出不同的領導風格。PDP 領導特質分析系統是由美國 Bruce M. Hubby 博士在 1978 年領導 40 多位行為科學博士們研究開發，其成果獲得美國南加州大學統計科學研究所及科羅拉多大學行為科學研究所的發明專利。29 年來該系統已經有 8 個語言版本在 34 個國家使用，全球使用人數已超過 1600 萬人次，5000 餘家企業、研究機構與政府組織持續追蹤其有效性。

1. 孔雀型(表達型)

人際關係能力極強²³，他們擅長口語表達，很會溝通激勵、描繪願景並帶動氣氛，是宣揚理念、塑造願景的能手。他們喜歡跟別人互動，重視群體的歸屬感，屬於透過人的關係發揮影響力。由於他們富同情心並樂於分享，具有鼓舞性和帶動性，善於交際，在無形性的領域中，孔雀型的領導者都有很傑出的表現²⁴。福特就不是，「一生最遺憾是口才不好，否則政績會更好」，溝通和表達能力是領導最重要的 17 項之一，孫中山鼓吹革命，這是一種魅力，被演講和動作著迷，柯林頓，歐巴馬也是有這種效果，注重改變的重要性，求變是大家的心聲。馬英九喜歡跑步也是善於表達，但是 long stay 就不是，是經過高度計算，選票反過來，所以要繼續觀察，像是秘雕，對於綠卡風波怎麼問都不會回答，林清基只敢向金溥聰報告，這就是他的弱點。

2. 老虎型(支配型)：強壯、威武、爆發性、敏捷²⁵

他們的共同性格為充滿自信、競爭心強、主動且企圖心強烈，是個有決斷力的領導者。一般而言，老虎型的人胸懷大志，勇於冒險，看問題能夠直指核心，並對目標全力以赴。他們在領導風格及決策上，強調權威與果斷，一切均以目標和實

¹⁸ 具體、清楚、簡單、明瞭、幽默和正確

¹⁹ 笑臉、嘴甜、腰軟、姿美

²⁰ 會溝通就不怕走不通，聊了才會解就是了解

²¹ 幽默風趣會降低壓力，面帶笑容，生氣就會中計

²² 坐得正，得人疼

²³ 有關係就是沒關係，沒關係就想辦法去找關係

²⁴ 對家人講親情，對朋友講友情，對熟人說心情或人情，對陌生人領情

²⁵ 行動作為往上，溝通協調往下

質性的成果為導向，擅長危機處理，此種性格最適合開創性與改革性的工作。GE的前任 CEO 傑克·韋爾奇就是典型的代表人物。不會隨輿論起舞，像是劉兆玄及早公布，馬英九是謝謝指教的秘貂個性

3. 無尾熊(耐心性)

他們的共同特質為平易近人、敦厚可靠、強調和諧合作、避免衝突與不具批判性。在行為上，表現出不慌不忙、冷靜自持的態度。他們注重穩定與中長程規劃，現實生活中，常會反思自省並以和諧為中心，即使面對困境，亦能泰然自若，從容應付。在決策上，他們需要較充足的時間做規劃，意志堅定、步調穩健。無尾熊族群可說是一群默默耕耘的無名英雄，在平凡中見其偉大²⁶。印度現代民族解放運動的著名領袖甘地即是最佳的寫照。很會傾聽，向日葵般的領導

4. 貓頭鷹型(精打細算型)

包青天的鐵面無私、明察秋毫，即為貓頭鷹族群的典型代表。他們給人的第一印象是穩重，行為中規中矩，很有責任感，行事條理分明，一切根據制度與規定，重視承諾與紀律，有完美主義的傾向，讓人非常信賴。貓頭鷹型的人重視達到目標的每一個過程之精確性，重視是非對錯，在專業上追求精益求精，容易成為專業領域的專家。他們分析力強、要求標準高、不能容忍錯誤且自律甚嚴，在組織中是值得託付的好夥伴。像是郭台銘就是好例子，分類學就是為了方便，但是每個人都會有好多型，但是只是將比較突出的部分加以歸類，只有這種動物時：缺乏創意，在太平盛世時還可以

5. 變色龍(適應性)

他們的共同特徵為適應力及彈性都相當強，對內擅長協調，對外擅長整合資源，相容並蓄，以合理化及中庸之道來待人處事。變色龍型的領導者會依組織目標及所處環境的任務需求，隨時調整自己，因為他們往往沒有預設立場，不走極端，柔軟性高，言談舉止都很得體，是個稱職的談判斡旋高手，也是手腕圓融的外交人才²⁷。在環境遽變的時代，他們更能隨機應變，因此不論在企業開創期、過渡期或轉型期，均非常需要此種人才參與。陳水扁：一路走來搖擺如一，沒有原則就是原則。比較可以用在外交家，例如像周恩來，陳平(歷盡六個皇帝)注重折衷和協調性，在不同的情境就會不同的表現，像蘇東坡：橫看成嶺側成峰，高低遠近各不同，不識廬山真面目，只緣身在此山中。

²⁶ 老人家「沒有功勞，也有苦勞；沒有苦勞，也有疲勞；沒有疲勞也要常常慰勞」

²⁷ 憨神憨神憨久就會做神，奸鬼奸鬼奸久就會變鬼

肆. 上課心得報告(為什麼曾教授是個好領導²⁸, 也更可以教好領導學)

1. 說故事的力量：一個好的故事往往有數千年的歷史做後盾，說故事的人會讓團隊更團結，其實很多演講²⁹中能夠適當的時候說適當的故事是很困難的事，但是老師在上課的時候，總是可以在適當的時候，用一種幽默風趣的方式舉出一個自己³⁰或是別人的實例，來闡述一些理念，這是做個領導者一定需要的能力³¹。說故事就剛好就是傳遞資訊最基礎的人性方法，透過幽默的故事更可以在尷尬的會議中帶來笑聲，在無形之中讓我們同學都如沐春風³²，大家都能了解，一天的課程一點都不枯燥³³，在課堂中笑聲不絕於耳。所以在 Tom Kelly 的「決定未來的十種人」書中也提到說故事的人也是其中之一。故事的成份一定有熱情的投入，英雄人物的塑造，敵人的認清和命名，情境的醒悟以及帶來的轉變³⁴。
2. 有所堅持的學者風範：教授能夠在當選立委之後，深深感到學者在政治圈中的著力有限³⁵，毅然決然離開政治領域，再度投身教育界，讓更多的學生獲益³⁶。

伍. 建議事項

1. 加強領導在 EMBA 的重要性
 - (一). 在成大 EMBA 的課程設計中，似乎比較偏重管理的理論，而我們同學幾乎未來大都很有可能成為 CEO 的人選，領導的課程應該比管理比重較多，也來得更重要³⁷，所以建議未來課程設計上領導學應該是必選的課程，讓更多的學長姐可以在可見的未來準備扮演好 CEO 的角色，而不是停留在經理或管理者的中階角色。
 - (二). 在倫理領導上，老師更是提醒我們在領導學(原理與實踐)³⁸這本書中有特別提及這點的重要性，更值得讓我們深思。現在的企業界都是以 Revenue 作為核心價值的討論時，往往就會造成一些 Arthur Anderson 關門大吉的事件³⁹，有些非倫理領導的實例(Chainsaw AI)以及「照我的話去做，但不要學我怎麼做」的領導人產生，更會危及社會核心價值以及股東的權益。企業要有

²⁸ 有夢最好，行動相隨

²⁹ 三分靠講，七分靠演

³⁰ 遭遇就是一種教育

³¹ 每一位偉大的領袖，都是一個很會說故事的人

³² 混淆對方認知力，一舉消滅戰鬥力

³³ 你儂我儂，你撞我撞

³⁴ Richard Maxwell & Robert Dickman (2007), 好故事無往不利 Use storytelling to pitch better sell faster and win more business. 天下文化，財經企管叢書

³⁵ 所謂的三司文化，上司管下司，鋤頭管畚箕

³⁶ 減少投資教育，就要增加監獄的投資

³⁷ 35 歲前盡量換工作，35 歲以後就要由中階主管進階到 CEO 的歷練期

³⁸ Gary Yukl(2006). Leadership in Organizations, 6th Edition, Pearson Edition

³⁹ 過去成功的經驗，幾乎都是現在再出發的絆腳石

社會責任(Corporate Social Responsibility)。還有全球多元文化社會之領導，這正是明基投資德國西門子失敗的主因，假如 EMBA 的課程設計上無法獨立安排倫理或是多元文化的課程，這些教學更可以融入本課程之中。

2. 報告的方式

- (一). 讀書報告：老師提供很多的好書，事先列出可能需要閱讀的書目，大家就有比較寬裕以及切確的時間閱讀並在下次上課時就本身的實務經驗提出個人的看法加以討論，教授更可以透過討論提供不同看法和遠見。
- (二). 問題研討個案報告上：建議在第一次授課就要開始安排報告，第二次授課開始報告，然後後半段再由老師講評及補充，這種互動性比較強，EMBA 的同學比較需要用一些實際上的問題⁴⁰，如何用何種心態來面對及解決問題，學術的份量比較輕，甚至於可以利用確定的訓練計畫來解決問題⁴¹，在課堂上也可以創造學習型組織。

陸. **謝謝曾教授辛勤的指導**，除了課堂上的授課和討論外，做人處事和幽默的談吐潛移默化，對我影響深遠!

⁴⁰ 挫折是人生的附屬品

⁴¹ 先說先死，後說後死，說到不死。要活就要動，生前少睡，生後長眠。