

- I. 領導的研究
  - A. Power：權力發揮影響力：改變別人行為的能力(權利是所有權的觀念)
  - B. 行為：分為外顯(組織行為)及內隱
  - C. 情境的途徑
  - D. 權變的理論
  - E. 整合分析的模式
  - F. 模式是建構理論的架構，但是不是理論，是必要的過程
- II. 權力篇 Power
  - A. 權力的作用之後有三種結果
    1. 接受也就是服從
    2. 對抗也就是不願意聽，國會要獨立自主運作
    3. 口服心不服只是應付而已
  - B. 華人的權力觀
    1. 地位權力是『權』
    2. 個人的影響力是『勢』
    3. 先用個人的影響力，再使用地位權力→這是中國人的運作模式，不可以倒置
      - a. 私底下先運作，但是沒有新聞炒作的功效
      - b. 對家人講親情，對朋友講友情，對熟人說心情，對陌生人不領情
      - c. 美國的大學是學季制(一年四次開學)，常常在開學。沒有講求人情，華人是人情有差距的社會。有關係沒關係，沒關係就是有關係
      - d. 宋省長請辭待命(等待行政院長命令)，先由友人力勸免得李登輝不好做，但是不聽，內政部長說省長的辭呈在內政部，一批就生效，這就是恐嚇。
  - C. 影響力是要蓄勢，順勢，造勢和創勢(尤其是到一個新單位)
    1. 新官上任，不敢點三把火。必先要有影響力，就是蓄勢，才能進一步作為
      - a. 蘇南成：一上任就實施三項改革：馬上辦中心，採購中心，老師兼環境檢查員(沒有亂貼紙)。這是因為是民選市長，這就是蓄勢，改革就會被人民接受
      - b. 黃大洲：截彎取直的工程，因為總統就是他的老師，這也是一種蓄勢。但是不是來自人民的力量，市民不是很高興。和福特一樣就是說口才不好。
      - c. 老師的堂兄在東部新升的校長，當時的代課老師大都是原住民，勢單力薄，老師告知先興利再除弊就是決策。先去找擁有的影響力，發現小孩喜歡運動以及很會唱歌，但是這兩種興趣都沒有設備，估計全部經費約 90 萬。當時教育部實施三對等政策(也就是鄉公所、教育局廳長和省各出 1/3 的經費)，當教育局廳長首次蒞臨學校剪綵時，老師發現新的校長有靠山，不再聽地頭蛇的教導主任。
    2. 帶人先帶心
      - a. 荊軻刺秦王事敗被捕，秦王問荊軻為何對他好還要如此，荊軻認為太子丹對荊軻好比秦王好，這就是帶心
      - b. 吳起在戰後將俘虜活埋約 20 萬人，這是不好的事，據傳說後代子孫還在輪迴，民初有地震豬死掉，腹部出現吳起 70 代孫的字跡。但是他很會帶兵，看到士兵腳發炎吸腳上的膿汁，士兵的母親知悉後放聲大哭，因為孩子的爹也是相同的狀況，因而感恩圖報，奮勇殺敵如今才變成寡婦，士為知己者死。這就是激勵的效果，但是不簡單，激勵的內容和方式可以分為物質和非物質的導向不同。職能薪是現在美國的新制度，依據參加會議或是發表文章等的結果都是評分的標準，作為起薪的標準
      - c. 很多女孩會愛上大流氓，因為有魅力。"總裁**魅力領導學**"是曾仕強所著，可以看，配合 **CEO** 這本書一起看效果更好。
    3. 人格的感召
      - a. 這是更不簡單，首先要為大家犧牲的精神，如耶穌感召
      - b. **彼得杜拉克**：有效能的行動手冊，每個問題都有行動方略，合乎時代需求，提供顧客和供應商的平台
      - c. Youtube 18 個月賣出 16 億美金，星光大道等等都是提供平台而已。以後上課由學生報告，教室提供知識平台。
    4. 理性的說服
    5. 決策的認同：對於過去的表现，現在決策有信心。洪一中帶領棒球隊奪得勝利，以後

他說的棒球策略大家就會比較能接受。

6. 理念的認同：來自自然的產品，維護地球，拯救亞馬遜河。就是 Body shop 的理念，但是移植美國失敗就是文化差異，Disneyland 在法國沒有配合法國人的假日而不易推行成功，就是文化差異的問題。7-11 前七年不易成功是因為大家希望當老闆，不是加盟店而已。
  7. 願景的吸引：會引起大家打拼，業內打拼，所以 7-11 會引起大家在工作中又尋找希望，這就是一種願景的吸引力。
- D. **職權**+**知識、人格、能力、管理技巧**=產生權威(expert power)進行影響而作領導
1.  $P(\text{power})=A(\text{authority})+I(\text{influence})$ 
    - a. 光是影響力不是完整的權力
      1. 宋楚瑜以前當省長時考察任何都會提籃加點心，都會加碼給予，立即執行；成立親民黨後只有個人影響力，只是人民團體，還要請立法委員去爭取。成為半權力人物，因為沒有職權 authority，所以只有影響力，所以在任何企業一定要有職務，才可以發揮影響力。
    - b. 職務加上影響力才是全能的權力
- E. 道、德、功、力
1. 道的影響力
    - a. 孫中山是移動式演講，領袖魅力就是道的力量。
    - b. 聽講三民主義時，老師說是一種思想、理論、力量，但是不解釋。質疑之後被罵三個蛋：混蛋、笨蛋、搗蛋。
    - c. 企業是會講的一定要講『道』。老師也是在佛光山演講
    - d. 賣獎券的路邊哲學：我賣獎券是做個送希望給別人的人，我當然很高興，這是工作意義取代職務高低
  2. 德者得也
    - a. 有德的人是有所得，這輩的人對於古文了解比較少
    - b. 學而時習之，不亦悅乎；有朋從遠方來，不亦樂乎
      1. 樂者形之於色者，悅者藏乎於心者
      2. 以時之所需而學習之，更是碰到曾老師充滿喜悅
  3. 功
  4. 力
- F. 真正懂得運用權力的人要
1. 不濫權：國民黨四個人去衝撞是濫權，在沒有掌握證據就去查。這就是沒有先運用影響力去調查，馬上就用地位來處理，自然就不被大眾接受。
  2. 不弄權：
  3. 要重權限：
  4. 要重權責：
- G. 權力基礎非常重要 power base→考試常考
1. 掌權者(power holder)因擁有這些工具，而能施展其權力或影響力。否者只是虛位而已
    - a. 獎賞權：張良建議劉邦將搗蛋的雍齒昇職，**李登輝的一千天**也是將郝柏村升任成行政院院長，content analysis 這是碩士論文，作個案分析也是智慧
    - b. 懲罰權：中央黨部對四位黨員作出的停權處分
    - c. 強制權 cohesive power：高考及格，機運好當上市政府教育局文化建設股股長，五個科員之一的林美滿(58)歡迎新進股長幼齒的，吃定的；老師感謝林小姐老牙補筋骨，但是退休的心態，問題員工的處理，這是很重要。
      1. 設好林美滿檔案，必須要有資訊，遲到的規勸，言行舉止要有紀錄，最好有人證作紀錄。將對方人脈都要摸清楚，只是要知道死期已到而已。
      2. 抓住時機：光復節放煙火，借忠孝國中，總統府的武官到市政府找不到人，對於問題員工一定要一針斃命，否則主管會被犧牲。局長認為立即降級，跪下來求人，已經給過太多機會，調走。要等待時機，在無法容忍時才發作。
      3. 使用強制權也要費盡心力才會有效，noel tichy **領導引擎**：研究 30 年領導，成功的企業，發現領導人都是教導型領導，這是典範
    - d. 資訊權：內線交易，願意受到影響
    - e. 用人權：就是人事權

- f. 關聯權：connective power 有親戚關係，比專家權還要高。曾慶紅的主任秘書，來約談老師要了解鐵杆深綠的台聯，台聯的背景

#### H. French and Raven's source of power→也是很重要的

1. 合法權：
2. 獎賞權：
3. 強制權：
4. 專家權：知識決定競爭力，使用最多。最領先的地位，以一特定領域的專門知識、技術為基礎，其他人因信仰權力持有
5. 人格權：也是典範權
6. 參照權：

#### I. 權力來源

1. 職位權力(position)
2. 個人權力(personal)
3. 專家權力(expert)
4. 機會權力(opportunity power)

#### J. 組織中權力的來源

1. 職權
  - a. 合法權勢
  - b. 懲罰的控制權
  - c. 資源與酬賞的控制權
  - d. 訊息的控制權：資訊的來源，官大資訊多
    1. 相同題目，專家演講後都贊成；研究生學長來演講後都毫無說服力；老張牛肉麵完全沒有說服力。但是都是同一個人，可見職務影響力。
    2. 空間政治學：學校的校長當然是資訊最多的人，但是師爺或是秘書，是第二位資訊影響者，千萬不可以得罪，否則無法見到校長。
    3. 一個中國的議題，老師就在香港的飯店中討論和傳輸電子郵件，方案就是香蕉，吳儀就是老婆婆，對話就是要用密語
  - e. 生態環境的控制權
2. 個人權
  - a. 專家權
  - b. 友誼與忠誠
  - c. 神才特質
3. 政治權
  - a. 決策歷程的控制權：尤其在股東大會的主持人很重要，要有實際的經驗
  - b. 組合聯盟權
  - c. 推舉權：是一種藝術，死活的決定
  - d. 體制化：教育審議委員會，遴選教育局長。謝長廷就是發明編制外體制內的地位，用政治權力解決問題，但是吳敦義也運用遴選擋掉人情，第一關就不通過，政治權是權術的應用兩面利刃，有時候會傷及自己。
    1. 高雄捷運發包，就是謝長廷的被告，絕對的權力就會絕對的腐敗

#### K. 權力會腐敗的原因

1. 原因
  - a. 諂媚奉承和稱讚恭維
  - b. 自我觀點的膨脹歸咎
  - c. 與被領導者產生距離與分離：就是亞父；亂世恭耕過一生
  - d. 沒有附帶說明的使用被領導的手段
2. 結果
  - a. 錯誤的決定
  - b. 用強迫的手段取代說服
  - c. 被領導者的行為看來不像是自主性
  - d. 被領導者的貶低
  - e. 減少友善和氣的交涉機會
  - f. 被領導者的反對與抵抗