

組織領導與競爭優勢

不同領導風格與競爭優勢的比較分析



謝曉玫 謝文如
陳信安 陳雅淇

指導教授：曾燦燈
報告人：第二組

Agenda

一、 領導風格

二、 競爭優勢

三、 個案分析與比較

四、 問題探討

領 導 風 格

何謂領導風格

- 企業負責人所具有的明確理念（value）、宏觀願景（vision）及任事勇氣（courage）。
- 「領導風格」是一門藝術，很難提出一個確切的定義，因為「風格」是很多特質因子的綜合表現，每一位領導者皆依其不同的個性、認知、感覺、知能，不同的組織特性，不同的時空背景，而對風格因子各有其著重之處，因而表現出不同的領導風格。
- 對於新創事業來說，領導風格與組織文化決定企業走向的重要因素。

領導理論的演進

- 「領導」的定義: 其本質係管理者對部屬之「影響力」的發揮。
- 領導理論的演進: 特徵論 → 行為論 → 情境論 → 新近論。

領導理論的演進－特質論

自古希臘羅馬的信仰：領導者是天生的

* 先天特質或特徵：外貌、身高、精力

* 後天特質：成就慾、持久性、主動性、合作性、
行政能力、人際關係能力。

領導理論的演進－行為論

行為理論可說是領導理論的人性假定

Robert White and Ron Lippitt 所提出，三種領導方式：

- * 獨裁式：領導者決策，部屬無參與決策的空間。
- * 民主式：決策係由領導者與部屬共同討論而得，且領導者採取鼓勵與協助態度。
- * 放任式：係由部屬自行決策後再請示主管，領導者僅提供成員資訊，由部屬自行規範摸索。

領導理論的演進—情境論領導方式

House and Mitchell 將領導者的領導方式分為四種：

- * 指導型領導: 先讓部屬了解領導者對部屬的期望為何，並清楚安排工作時程，完整的指式任務內容。
- * 支援型領導: 關切部屬的內心感受，重視部屬的親近程度。
- * 參與行領導: 再下決策前，允許部屬參與決策過程，諮詢部屬建議，做為決策參考。
- * 成就導向型領導: 設定具有一定困難度的高挑戰性目標，對部屬具高度信心，並鼓勵部屬發揮所長，盡力完成任務。

領導理論的演進—領導新近觀

- 一、魅力領導—領導者擁有某些個人特質使然。
- 二、交易領導—領導者與被領導者相互滿足的交易過程。
- 三、轉型領導—強調激勵組織的再思，使組織變得更好。
- 四、願景領導—結合相關技能與資源，形成一種大力量。
- 五、第五級領導—謙虛個性與專業堅持的協調。

領導新近觀－魅力領導

(一) 理論來源

最早源自Max Weber (1947)所提出的魅力職權，係指追隨者將領導者的某些特定行為，歸咎於該領導者的英雄屬性或非凡的領導能力，是一種結合了偉人理論的領導新近觀。

(二) 相關研究及其競爭優勢

1. Robert House (1977) 的研究提出魅力領導的三項特質：
 - (1) 高度的自信
 - (2) 極具資配性
 - (3) 對自己的信仰堅定不移

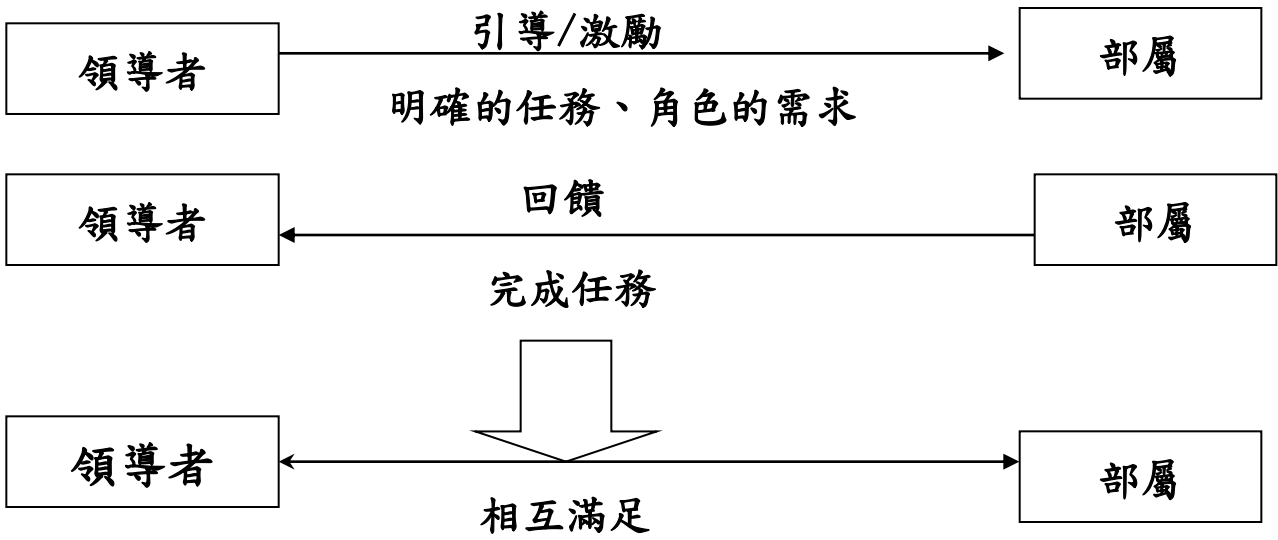
領導新近觀-魅力領導

- Warren Bennis (1984) 的研究以90位美國巨效能的成東領導者為樣本，歸納出四項魅力領導特點：
 - (1) 能提出令人注目的願景與理想
 - (2) 清楚的與追隨者溝通，使其接受、認同願景
 - (3) 聚焦於願景的追求並展現一致性的理想
 - (4) 了解並善用自已的優點及力量
- Jay Conger and Rabindra Kanungo (1987) 的研究其研究發現魅力領導者對於其理念具有高度的承諾，對於達成願景的慾望極高，故常被認為是反傳統的、果斷、自性的變革代理人。
- 魅力領導其他補充
魅力領導者雖可激發追隨者的熱情，但常因其特質，造成絕對的自信，進而不意傾聽他人的意見，堅守認為正確的方向，亦造成魅力領導最大的缺失。

領導新近觀-交易領導

交易領導亦可譯為「交換模式」、「事務型領導」、「日常式領導」，係由Edwin Hollander (1978) 所提出。

Hollander 認為領導行為乃發生在特定情境之下時，領導者和被領導者相互滿足的交易過程，即領導者藉由明確的任務及角色的需求，引導與激勵部屬完成組織之目標。

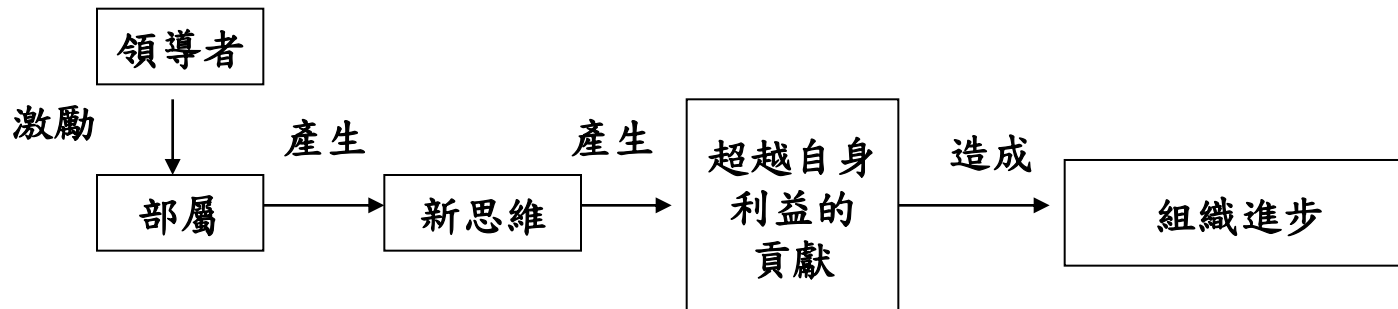


領導新近觀-交易領導

- 相關研究
Stogdill and Coons 的兩構面理論、Fiedler 情境領導模式、House 的路徑—目標理論，皆屬交易領導的研究。
- 交易領導其他補充及其競爭優勢
Bernard Bass (1985) 認為，交易型領導注重領導者與部屬間的獎賞交換承諾，故對部屬的影響往往出現在領導者做出對部屬有利的承諾後產生。

領導新近觀-轉型領導

轉型領導亦可譯為「移轉型領導」，係由 James Burns (1978) 所提出，認為領導者可透過激勵，誘發部屬以新觀點思考組織的問題，產生超越自身利益的貢獻，使組織變得更好，同時更對部屬產生意義深遠的非凡影響。



領導新近觀-轉型領導

相關研究及其競爭優勢

Bernard Bass (1985) 認為，轉型領導係利用下列方式，以影響部屬的行為產出：

1. 部屬能對領導者產生信賴、敬佩、忠誠、尊敬
2. 部屬因為領導者給予的激勵，對工作做出超越期望的付出
3. 使部屬更了解工作任務的重要性
4. 誘發部屬為了組織或團隊，產生超越自我利益之行為
5. 催化部屬探索更高層次的需求

領導新近觀-願景領導

- 願景領導係由Marshall Sashkin (1986) 提出，認為領導者應建立、說明一實際、可靠、可改善現況的遠大目標，並結合號召相關技能與資源，形成一種大力量，以實踐願景。

- **相關理論及其競爭優勢**

Sashkin 認為願景領導有三個要素，包含:

1. 願景領導應具備建立願景的個性、認知、技能等必要條件
2. 願景領導應了解願景內容，使願景得以符合組織未來之需
3. 願景領導應能夠清楚表達願景，以得到相關資源的關注，並將願景傳遞成員

- **願景領導其他補充**

願景乃一以價值為核心，強調實現、具想像力、創意，且能振奮人心的標稱之。另願景領導者必須部屬趕到願景具有一定難度，但並非達成不可。換言之，願景領導應由提出願景後，使部屬願意追隨，方為願景領導的行為及策略方向。

領導新近觀-第五級領導

第五級領導理論內容係由 Jim Collins (2001) 提出，認為在每一家卓越通司的關鍵轉變過程中，皆會出現第五級的領導人。其特質為：

1. 謙沖為懷的個性 (個性-低調) 處事謙虛，不愛出風頭，且宅心仁厚
2. 專業的堅持 (專業-高調) 具強烈的企圖心，苦幹實幹，努力不懈的精神

領導新近觀-第五級領導

Collins 認為以往中人印象中的優秀領導者，並非真正卓越的領導者，充其量僅屬以往管理書籍中所討論的領導方式，為「第四級領導」。Collins 認為的領導的五個等級如下：

第五級

第五級領導人

透過似有矛盾的「謙沖個性」與「專業堅持」的協調，建立起持久的卓越績效。

第四級

有效的領導者

催化承諾並熱情地追求清楚、令人折服的願景、以促進更高的績效標準。

第三級

勝任愉快經理人

組織人力資源，有效率、效能地追求預設的目標。

第二級

有所貢獻的團隊成員

貢獻個人能力，以達成團隊目標，並於團隊中有效地與他人合作。

第一級

有高度才幹的個人

透過個人的天資、知識、技能，以及良好的工作習慣，以產生具有建設性的貢獻

新創事業領導者之領導風格

- 技術本位的領導者

多已經擁有業界的地位，對產品的發展走向也瞭若指掌，應該專精在單一領域。

- 非技術本位的領導者

領導人對產品、技術走向不是很了解，企業的團隊互動就相對重要。此外，需要廣泛吸收管理的知識，藉由多元資源的導入，彌補自己在團隊裡的功能扮演，也為企業塑造足以期待的未來發展。領導人必須要結合不同能力的專業人士，若是領導人本身無法統馭團隊，會讓企業的經營造成多頭馬車。

知名企業領導人的風格

在不同產業的企業，會形成不同的領導風格，不同的企業發展也會依賴不同的領導角色。

- 辜振甫領導風格---人際整合之領導
- 王永慶領導風格---專制合理之領導
- 張榮發領導風格---誠信正心之領導
- 張忠謀領導風格---將帥智謀之領導
- 許文龍領導風格---宏觀自然之領導
- 高清愿領導風格---惟和致善之領導
- 施振榮領導風格---人文寬厚之領導
- 郭台銘領導風格---天威偉略之領導
- 嚴凱泰領導風格---階段轉型之領導

企業家的小故事

- 辜振甫領導風格---人際整合之領導
- 辜振甫-不能背後偷襲

小時候，辜振甫家裡的庭院中種有一顆蓮霧樹，蓮霧成熟時，一群群的麻雀會飛來吃蓮霧，辜振甫很喜歡抓麻雀，於是他拿著一根很細很長的竹竿，竹竿前端塗滿黏劑，然後從麻雀身後悄悄地接近，想要用黏劑來黏麻雀，但十有九次都會失敗。他發現，麻雀一驚覺有人接近時，都是展翅往前飛衝。於是他改變方式，從麻雀的正面行動，此後竟然十有八次成功。

這件事讓他有了一個啟示：待人處世，若只會在人家背後攻訐、批判、偷襲，對於問題的解決，將無濟於事，不如光明磊落，大家坐下來，面對面溝通、協調，更能有效解決問題。

企業家的小故事

- 張忠謀領導風格---將帥智謀之領導

- 張忠謀--荒唐的想法，就是一種創新

一九八五年台積電尚在籌備階段時，張忠謀曾向英特爾（Intel）請教晶圓代工的可行性，結果所獲得的訊息是不可行，因為他們告訴張忠謀，半導體公司一定自己蓋有晶圓廠，絕不會將晶片交由外人生產，所以晶圓代工不可行。

不過，張忠謀卻認為半導體產業並不只是一個整體性的產業而已，它應該可以再細分為兩個產業：一個是晶片設計，另一個是晶圓製造。

這樣的想法，當時很多人都認為很荒唐，但是張忠謀卻勇於創新、大膽地嚐試。結果，張忠謀成立了世界上第一個晶圓代工廠後，非晶圓製造公司的設計人員非常欣賞這種新思維，紛紛與張忠謀合作，使得張忠謀的「荒唐想法」獲得了豐富的收益，並造就了今日的台積電。

企業家的小故事

- 施振榮領導風格---人文寬厚之領導
- 施振榮--「宏基阿嬤」的種花哲學

施振榮從宏碁創業以來，雖然創造了舉世聞名的電腦奇蹟，並受到國內外各界之肯定與好評，但是這一路走來並非一帆風順，他歷經財務危機、大幅裁員、組織再造等各種煎熬，而每一次的煎熬，總會在他內心裡澎湃多時。他的母親—「宏基阿嬤」施陳秀蓮女士，看在眼里，知道他的壓力很大，常勸他不要太心急。

有一次，母親對他說：「經營公司就好像在種花，公司是花圃，花是員工與顧客。不同的花種有不同的花性，而一年四季中不同的時節也有不同的變化，況且花會開會謝，有時好也有時壞，如果遇上水土不服時，花圃需要整理整理，這是很正常的事。」

母親的一番話，讓他頓悟了得失心過重的擾人心態。

競爭優勢

何謂競爭優勢

- 若客戶認為公司提供的產品或服務優於競爭對手，公司的獲利能力因而獲得提升，表示公司具有競爭優勢 (competitive advantage) 。
- 領導風格與組織文化的重造是革新成敗的關鍵，雖然每一組織已有其既有的領導風格與組織文化，若能利用此契機詳加檢討修正，並充分運用腦力激盪方式，周諮眾議，如此，始能打破墨守成規、畏怯改變的舊有不良窠臼，使組織績效不斷成長。
- 領導者之領導風格型態對組織創新績效有正向顯著關係，並在組織創新能力對組織創新績效間有干擾效果。

競爭優勢的來源

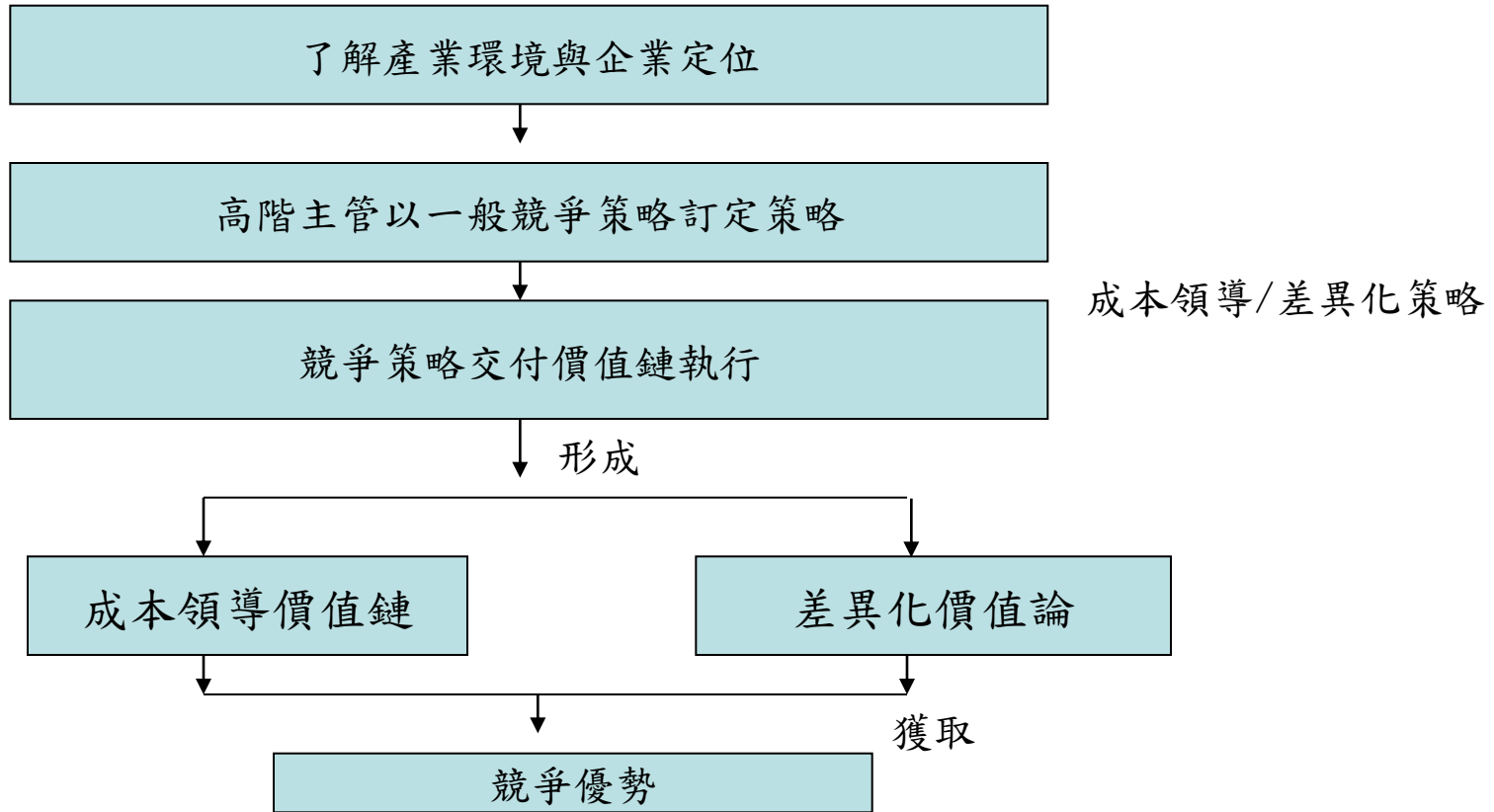
1. 競爭定位(competitive positioning)

以競爭策略學者哈佛商學教授Michael Porter為首。

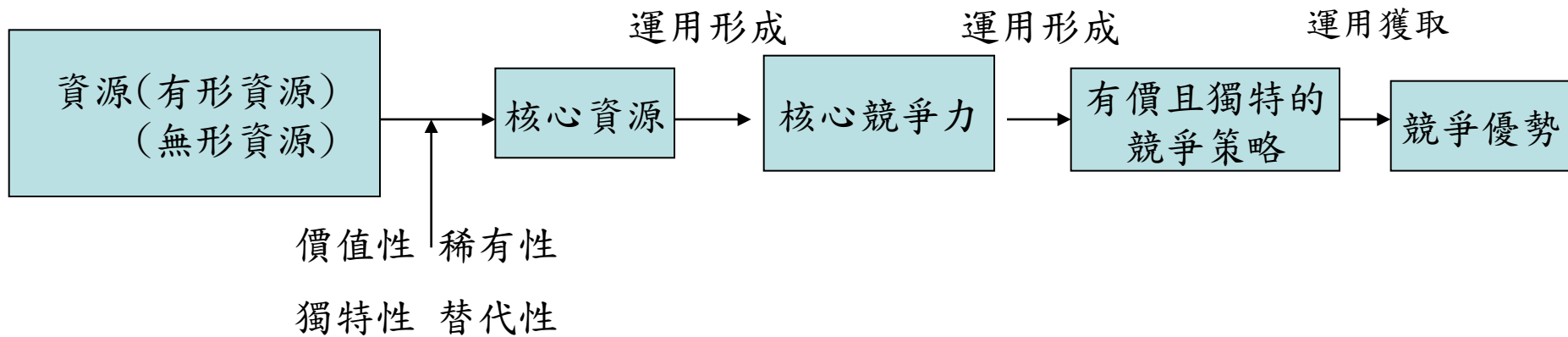
2. 資源基礎(resource-based)

以主張企業核心能力 (core competence)的C.K. Prahalad及Gary Hamel為主。

競爭定位論



資源基礎論



競爭優勢的策略

策略(strategy)

- 係指一種指引公司資源投資的行動方案，藉以實現商機的潛力。
- 決策的明智抉擇應以公司處境做為基礎，而不是靠過去選擇的模式、產業界最新的風潮或是某人當前的喜好。

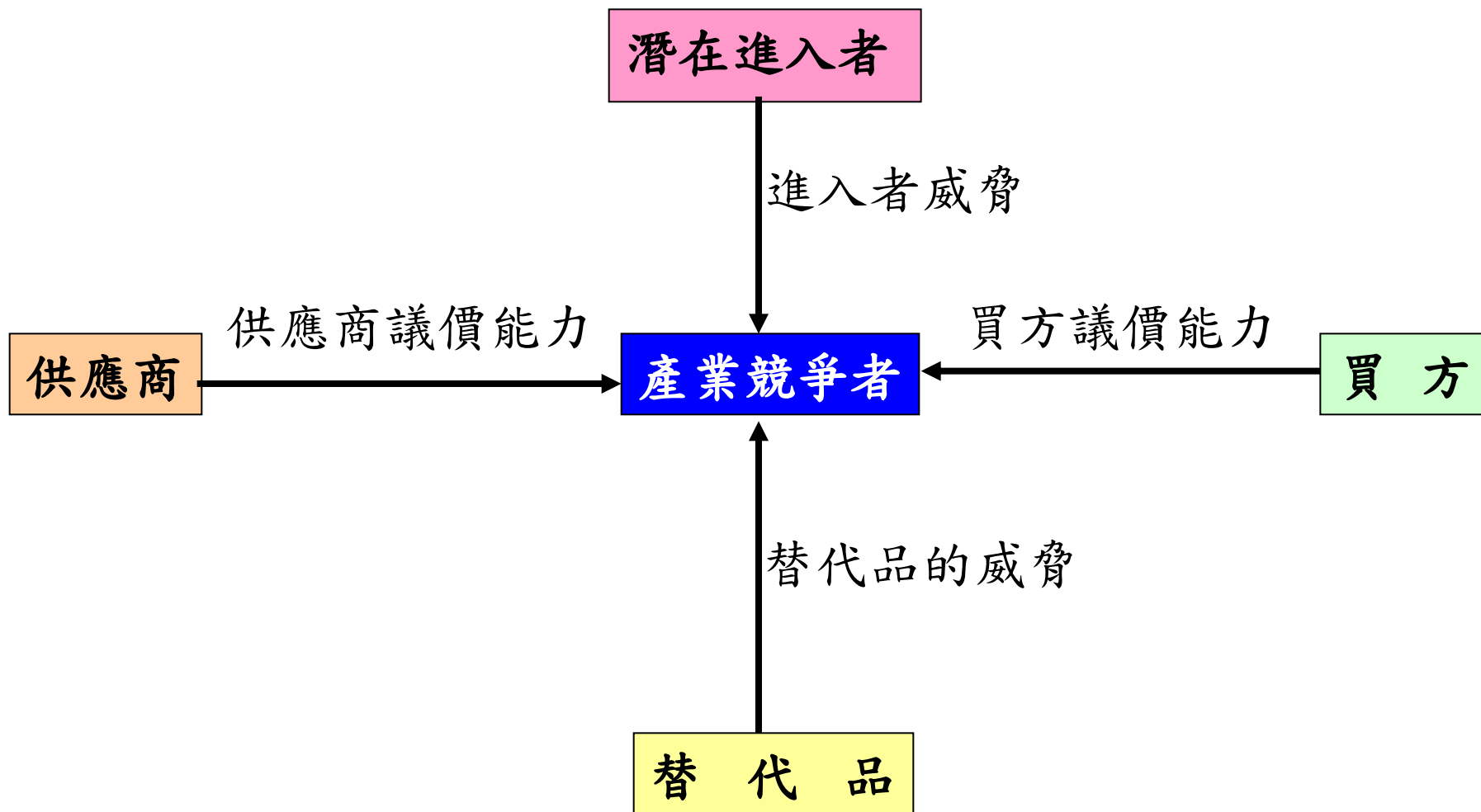
持續性競爭優勢

- 是一種可能相當耐久、能創造價值的產業定位。
- 創造者一開始就應把持久性規劃到策略中，充分發揮公司獨特的長才，讓競爭對手難以模仿。

取得競爭優勢的管道

- 價格--定價策略
- 服務特色--傾聽客戶聲音
- 產品特色--以客戶需求出發
- 客戶體--建立品牌形象與忠誠度
- 便利的擷取管道--通路
- 持續提升客戶滿意度--創造新的需求

趨動產業競爭的力量



個案分析與比較

個案研究－許文龍



奇美核心關鍵人物－許文龍

許文龍於民國48年成立奇美實業，是台灣工業史上的「壓克力之父」、「ABS大王」。

- 灑脫、自在，不愛上班的董事長
- 領導風格 宏觀自然之領導－有所為有所不為
- 管理理念 消滅「管理」

許文龍的領導風格

(一) 重視人性管理

- 奇美集團創辦人許文龍曾說：「奇美集團沒有顯赫的政治背景，奇美也不靠銀行關係，企業永恆的資產非土地、非廠房，而是每一位也在職的從業員，只要有效忠公司的從業員與技術在，奇美集團也一定在」。
- 許文龍正派經營、充分授權、願意與員工分享利潤的領導風格，他無為而治的管理方式，緊緊抓住每位員工的心，讓奇美不需要登報招聘，人才便會不請自來，而這也是奇美最強勁的競爭優勢。
- 對經營團隊充分信任和授權，使幹部擁有寬廣的發揮空間，也願意負起相對的責任。許文龍的經營理念是：「把環境製造好、經營不受股東干擾、利潤回饋員工」。
- 讓情境領導中強調「領導模式是要根據被領導者完成工作的能力和意願來決定，領導者要視下屬情況的變化來調整領導方式，而其應用的成功關鍵是領導者要有改變的意願，才能讓情境領導在組織的管理中發揮出作用。」

許文龍的領導風格

(二) 化危機為轉機

許文龍曾說：「一切的行銷活動不是以賺錢為目的，而是以求企業生存為目的」。在能源危機與經濟不景氣時，許文龍卻能掌握危機管理和經營，使集團企業安然地度過企業危機階段，也就是在最艱難的階段，亦釐訂畫，在最低潮時期，有前瞻性的投資化危機為轉機；另一方面宣佈「不減薪、不裁員」的原則，使員工身受感動，發揮為集團企業奉獻的精神，眾志成城，終能服危機。

許文龍的領導風格

(三) 崇尚無為而治

「無為而治」是中國式領導的最高境界，也是老莊與儒家思想領導精華。許文龍採放任式的領導，使各層級部屬，各稱其職，各有所司，其導模式很接近「無為而治」的意境。

許文龍的領導風格

情境領導型態

- 最初階段-屬於指令型領導（高指導/低支持行為）
「選擇一項好產品，把它做到最大」，由許文龍對員工的腳色和目標給予詳盡的指導，並密切監督員工的工作成效。
- 打穩事業基礎後/開始搶佔ABS大餅
領導型態則逐漸從教練型（高指導/高支持行為）過渡到支持型（高支持/低指導行為）。
- 奇美的ABS年產量佔全球市場四分之一
領導型態-完全的授權型（低支持/低指導行為），領導者提供適當的資源，並授權員工去獨立作業，完成任務。

許文龍的領導風格

- 領導風格與特質-介於參與式領導與放任式領導之間

在集團企業有重要決策時，許文龍會和參與決策之部屬商討執行策略與下決策（參與式領導）。

而在日常的產業經營權力，直接交給重要部屬獨立作業權，任由部屬訂立目標以決定執行方法（放任式領導）領導特質。

許文龍的獨特領導風格

- 企業社會責任的定義＝世界企業永續發展協會
「企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。」
- 企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）
近年來已成為國際間衡量企業成就的一把尺。遵守法律規範只是企業發展最基本的底線，當今社會對企業的期待，除了對股東負責之外，還要對所有的利害關係人，包括員工、顧客、消費者、供應商、社區、環境等負責。
- ☆ 國際投資機構如高盛、摩根士丹利等也開始將企業社會責任的績效，納入投資參考，以CSR為投資標的基金，近來在歐美市場快速崛起。

許文龍的獨特領導風格

- 「策略性公益」，是既能夠強化企業競爭力，又能增進社會福祉；將社會公益納入企業總體競爭力的一環，在社會利益和經濟利益間，尋找雙贏的「有效區間」。
- 企業要能夠將公益行動結合自己的核心能力，並與企業營運做創新性的整合，當商機、經營策略能夠與公益做充分的整合，就能夠收利己利人、可長可久的效益。

許文龍的經營理代與事績

- 以其獨特的「觀念」，制定策略，執行決策。
- 以ABS世第一產能將奇美的品牌推向國際,並造就奇美企業王國。
- 提倡「無為而治」、「無管理的管理」、「充分授權」、「工者有其股」、「工作的目的是為了幸福的生活」。
- 下達策略目標，只問結果，不問過程。
- 有前瞻性的眼光，洞燭機先。
- 轉型光電產決策者。
- 重視人力資源，尊重員工最大權益，並能洞悉產業發展趨勢，堅持技術獨立做龐大投資的魄力。
- 致力各項文化及藝術推廣活動。

問題探討

問題探討

1. 諾貝爾經濟學獎得主Milton Friedman(彌爾頓.費律德曼)曾說過:企業家最重要且唯一的社會責任是利潤極大化,你認為呢?
2. 傳統業轉型科技或高科技產業時,企業領導人的領導風格是否需因應不同產業文化背景而改變?
3. 奇美致力於垂直整合,以降低成本及分享較高附加價值,但在科技快速變化及需求不可預測的市場中,垂直整合的困境為何?
4. 何種領導最合乎現今變化迅速的領導風格?

問題探討

1. 諾貝爾經濟學獎得主Milton Friedman(彌爾頓.費律德曼)曾說過:企業家最重要且唯一的社會責任是利潤極大化,你認為呢?

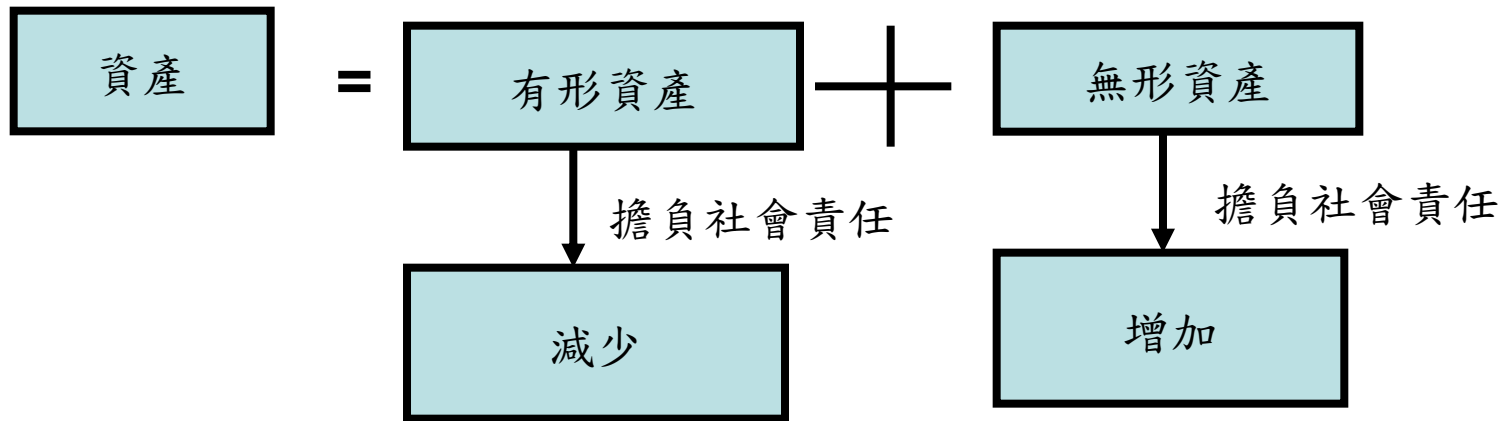
ANS: 首先我們必須先站在Friedman所處的年代來看, Friedman對社會責任的觀點是奠基於30年代的經濟大蕭條時期,當時企業面對經濟不景氣而難以營運,由此觀點而言, Friedman提出利潤最大化乃企業唯一之社會責任觀點實在不意外,亦符合當時所需, Friedman的觀點至今著實過於消極,甚至可為邏輯之謬論。

企業的資產可分為有形與無形,以社會責任議題而言,雖將減少有形資產(及利潤),但有助於無形資產(如商譽)的提升,這一來一往間實難以認定投入社會責任之活動將不利於利潤最大話,故本組認為就算擔負社會責任未必對於利潤最大化目標衝突

問題探討

1. 諾貝爾經濟學獎得主Milton Friedman(彌爾頓.費律德曼)曾說過:企業家最重要且唯一的社會責任是利潤極大化,你認為呢?

ANS:



問題探討

2. 傳統業轉型科技或高科技產業時，企業領導人的領導風格是否需因應不同產業文化背景而改變？

ANS: 因應不同產業文化，卓越企業領導人應具備下述能力以因應時代需求

1. 先找對的人上車

替企業找到對的人才並做到適才適所，因為這些員工將會為組織找到正確的發展方向，對的員工將有助於領導人釐清現實。

2. 面對殘酷的現實但絕不喪失信心

正視殘酷的環境現實仍抱持不動搖的信念面對橫逆。

3. 刺蝟原則

先思考對甚麼事情有熱情、經濟引擎靠甚麼驅動、哪方面能達到世界頂尖水準？最後針對三者交集深入理解，轉化為單純而清楚的概念。

問題探討

2. 傳統業轉型科技或高科技產業時，企業領導人的領導風格是否需因應不同產業文化背景而改變？

ANS:

4. 強調紀律的文化

卓越領導人同時兼具創業精神與紀律的文化，並堅守刺蝟原則，將有助於組織持續長現卓越績效。

5. 以科技為加速器

卓越領導人會利用科技做為邁向卓越的加速器，以科技啟動轉型的變革，加速邁向卓越之路。

6. 飛輪與命運環路

以穩定的形態推動變革，如同推動巨大的飛輪般開始時非常費力，但累積一段時間的動能後將加速變革的能量邁向卓越。

問題探討

3. 奇美致力於垂直整合，以降低成本及分享較高附加價值，但在科技快速變化及需求不可預測的市場中，垂直整合的困境為何？

ANS:

Hill and Jones(1998)提出垂直整合的缺點，其主要的缺點包括:

1. 成本劣勢
2. 科技快速變化所造成的劣勢
3. 需求不可預測時引發的劣勢

Kotler(2002)認為垂直整合通常能降低成本，同時企業也能分享到較高附加價值；除此之外，進行垂直整合的企業在價值鏈中某些部份，可以操縱價格與成本來獲取利潤，並可使稅賦達到最低。但其缺點則是在價值鏈某些部位成本較高，並且缺乏彈性。

問題探討

4. 何種領導最合乎現今變化迅速的領導風格？

ANS: 轉型領導最佳

魅力領導係以領導者為中心。領導者亦趨向獨裁專制，轉型領導強調激勵與組織再思，略勝魅力領導一籌，轉型領導比交易領導的概念更為精進，所以領導人應先力求日常運作得已達成，再求取轉型領導激發部屬更進一步的貢獻。

THANK YOU