

第二單元 申論題

一、研究組織領導的學者，多將領導分成三個階層，即高階層領導、中階層領導和低階層領導。對領導者所要求的條件，也可分兩個層面，即認知層面（cognitive dimension）的條件和情感層面（affective dimension）的條件。那麼對這三個階層的領導者所要求的認知層面和情感層面的條件有何不同？

答：研究組織領導的學者所討論有關「工作」和「人」這兩項變數，可以歸納成領導者領導行為的兩個構面：知識和能力的認知構面及領導行為的情感構面。不同階層的領導者對其認知構面和情感構面所要求的條件也不同。以下分別討論之：

(一)高階層領導者：

1. 高階層領導者的主要責任既為體制的創新和變革及政策和法規之制定等，那麼其在認知層面所具備的條件，就是他必須具有系統觀點（systemic perspective）。換言之，他必須能夠顧全到組織全局，他的一切作為均能以整個組織為著眼點。
2. 因此，高階層領導者在認知構面上，他必須具有對外在環境能正確的評估、了解、預測、判斷和敏感的能力；同時對內他又必須具有協調、溝通等人際關係的技術。前者稱體制上的領導能力，後者稱行政上的領導能力。
3. 至於高階層領導者的情感構面，他必須能製造一種自我魅力（magical aura），用以滿足屬員情感上的需要。高階層領導者雖須具有對外和對內兩種系統觀點，但主要仍以對外系統觀點為主。他對環境的敏感度、預測、和分析等是否正確，可以直接影響到他的政策，更影響組織的成敗。靠著他對環境的正確敏感度、正確預測和分

析，從而制定正確的政策，他就可以創造自我魅力，使自己變成人員所敬仰和愛戴的對象，並能深獲人員的信任。這種魅力亦可稱為「超人特質」（charisma）。根據凱茲（Daniel Katz）和凱恩（Robert Kahn），領導者如想製造個人的魅力和超人特質，須與部屬維持某種程度上的心理距離。

(二)中階層領導者：

1. 高階層領導者負責政策之制定。一項新政策之施行必會牽涉到組織結構之改變，這就稱為結構體制的創新。中階層領導者則負責現有體制之補救和修正。換言之，中階層領導者在現有的法規體制下，遇有特殊情況，可以利用有效的方法，藉以有效地執行現有政策，充分達到組織目標。中階層領導者的領導角色主要負責闡明工作目標，至於對如何達到目標和應循何途徑達到目標，並不作詳細規定。
2. 在認知構面上，中階層領導者具有對內系統觀點。換言之，對內部各個次級系統的工作性質，他須具有技術上的知識，他更須了解各個次級系統之間的關係。
3. 在情感構面上，他須有整合初級關係和次級關係的能力。換言之，他須有人群關係之技巧。

一般而言，中階層領導者僅須具備管理上的領導能力，不須具有體制上的領導能力。

(三)下階層領導者：

1. 階層的領導者係指第一線的監督者（first-line supervisor）而言。下階層領導者對組織體制之事物既無權過問，對體制內的光規和政策又無權做補救和修正的工作。他的唯一任務就是嚴格遵守現有的體制、法規和政策，直接監督員工推動工作。

2. 在認知構面上，下階層領導者必須具備技術知識（technical know-how），必須了解和遵循法規。
3. 在情感趨向構面上，領導者在執行法規時必須能公平，尤其有關獎懲方面，不能因不同的部屬也施以不同的獎懲。

二、何謂職權？職權可分為那幾種類型？試說明之。

答：（→）職權的意義：職權（亦稱權威）（authority）為權力（power）的一種型態。權力大致而言包括三種型態：

1. 職權：是一種職位權力（position power），本質上是種合法理性權力，以社會直接或間接約定的法規或習俗為基礎而產生的一種要求別人行止的能力。
2. 影響力（influence）：是一種個人權力（personal power），本質上是種心理性權力，即權力者以其個人的道德操守、知識能力、事功績效等表現，贏得他人敬仰、模仿與認同為基礎而產生的一種左右或要求他人的能力。
3. 勢力（force）：是一種物資權力（physical power），本質上是種物理性權力，即憑權力者所能掌握的物性資源，作為對他人獎懲或代價交換之基礎而產生的一種要求別人行止的能力。

所謂「職權」代表一種經由正式法律途徑所賦予某項職位（position或office）的一種權力。因此，職權是屬於一種權位的權力，而非某特定個人的權力。藉由這種權力，居其位者可以負擔指揮、監督、控制及獎懲、制裁等等工作。換從另一角度說，職權是一種制定決策、指揮他人工作、發布命令的權力，它是組織活動中不可或缺的因素，因為管理者及組織成員都必須被賦予職務上的權力，才能

執行組織所分派的工作。任何一個組織內，如果缺乏這種職權的存在，必將發生嚴重混亂，不可能有效達成其組織的任務，甚至生存都有問題。所以，有人認為組織結構，主要就是一種建立職權關係的問題。

(二)職權的類型：

1. 直線職權 (line authority)：指經理人對於某位部屬能指揮其工作的職權。這是上司與部屬之間的職權關係，這種直線職權由組織之最尖端延伸至最底層，我們稱之為「指揮鏈」(chain of command)或指揮系統。
2. 幕僚職權 (staff authority)：直線與幕僚之區別，決定於組織目標，直接達成組織目標者為直線；而支援、輔助組織目標之達成者為幕僚。幕僚之功能在支援，做建議，以減少直線經理人在資訊與知識方面的障礙。幕僚可分成兩種類型：
 - (1)個人幕僚 (personal staff)：他們的存在是為支援經理人，幫他料理他的事務，且無職權。無明確責任，常替老闆解決特殊指派的任務。
 - (2)專業幕僚 (specialized staff)：提供經理人所沒有的技能或客觀性觀察所見給直線經理人，替經理人提出建議，做服務性工作，或評估情況。為使其工作能勝任，故專業幕僚可能不必透過直線經理人而有某些職權以完成某種活動，亦即組織賦予他們某種直線職權。
- (3)功能性職權 (functional authority)：是經理人向自己轄屬以外的個人或單位行使的。功能性職權用以補充直線或幕僚職權之不足，不過它是一種有限制的職權，只限於某些特定的工作範圍，因為它打破了指揮統一原則。