

5. 低效能的領導風格：

		任務導向	
		low	high
關係 導向	high	教士者 (missionary)	妥協者 (compromiser)
	low	冷漠者 (deserter)	專制者 (autocrat)

6. 議題：

- (1) 每一種領導風格均可能有效，也有可能無效。(it depends.)
- (2) 用對了情境則有效，反之無效。
- (3) 此理論亦非「權變／情境理論」。why?

【NOTE】

為何Reddin的三構面理論不是「權變理論」？

- (1) 何謂「權變／情境理論」？
- (2) 此理論並未說明情境因素為何(it depends on what?)及如何配套(goodness of fit)。

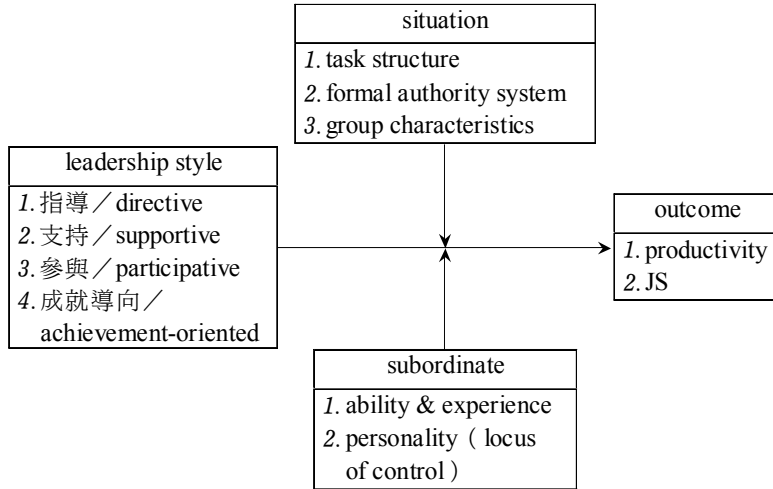
9.4 情境理論

一、理論

(一) 路徑——目標論 (path-goal theory ; House) :

1. 假設：領導者的領導風格之適切性，將影響「部屬對領導者的接受度」及「工作滿意度」。
2. 理論基礎：
 - (1) OSU理論：定規⇒指導；關懷⇒支持。
 - (2) Vroom的期望理論 (expectancy theory)。

3. 模式：



4. 結論：

- (1) 任務結構：清楚 ⇒ 支持 ↑ (指導 ↓)。
- (2) 任務結構：模糊 ⇒ 指導 ↑。
- (3) 正式權力系統：僵化 ⇒ 指導 ↓，支持 ↑。
- (4) 工作群體特徵：存在明顯群內衝突 ⇒ 指導 ↑。
- (5) 部屬的能力與經驗 ↑：指導 ↓ (支持 ↑ 或支持 ↓)。
- (6) 個性：外控 (external) ⇒ 指導 ↑。
- (7) 個性：內控 (internal) ⇒ 參與 ↑。
- (8) 當工作結構模糊，但努力可以獲得績效時：「成就導向」的LS有效：
 - ① 「努力」與「績效」的關係：機率。
 - ② 富挑戰性／適度風險的工作。
 - ③ 三需求理論之「成就感」(achievement need) 之需求。

【NOTE】

path-goal theory與expectancy theory之關係：

1. 達到績效的路徑有許多可能性時 (任務結構模糊)，領導者必須指導部屬選擇一條最有可能成功之路徑來執行，以使部屬成功之機率 (E) 提高。

9-12 管理學

2. 領導者必須使部屬體認到：成功後可以獲得之報償為何，來提高「期望價」(V)。

(二) 領導權變模式 (contingency leadership model ; Fred Fiedler) :

1. 領導風格：

- (1) 任務導向 (task-oriented ; TO) 。
- (2) 關係導向 (relatedness-oriented ; RO) 。

【 NOTE 】

⊙ LPC 量表與 LS :

Fiedler 透過：LPC (least preferred coworker / 最不受歡迎同僚) 量表來測度一位管理者的領導風格。

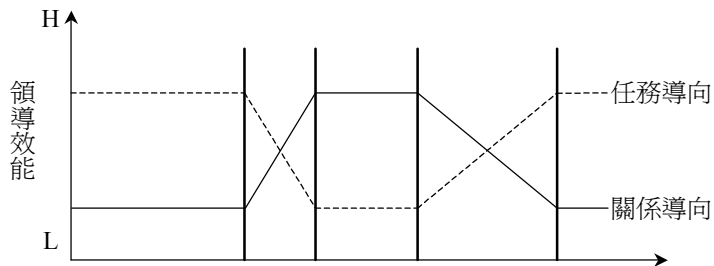
⇒ LPC 分數高者為 RO ; LPC 分數低者為 TO 。

2. 情境變項：

- (1) 領導者——部屬之關係：好 vs. 壞。
- (2) 任務結構化之程度：高 vs. 低。
- (3) 領導者的權力基礎：強 vs. 弱。

⇒ 領導情境有 $2 \times 2 \times 2 = 8$ 種 (領導情境乃是由此三個變數共同構成)。

3. 結論：



領導情境	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
關係	好	好	好	好	壞	壞	壞	壞
任務	高	高	低	低	高	高	低	低
權力	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱
情境有利/不利	有利		中間有利			不利		