

第三章 非營利組織之領導行爲



本章大綱

- 第一節 非營利領導之重要性
- 第二節 領導理論
- 第三節 非營利組織領導與管理之研究
- 第四節 非營利組織領導行為之分析
- 第五節 小結

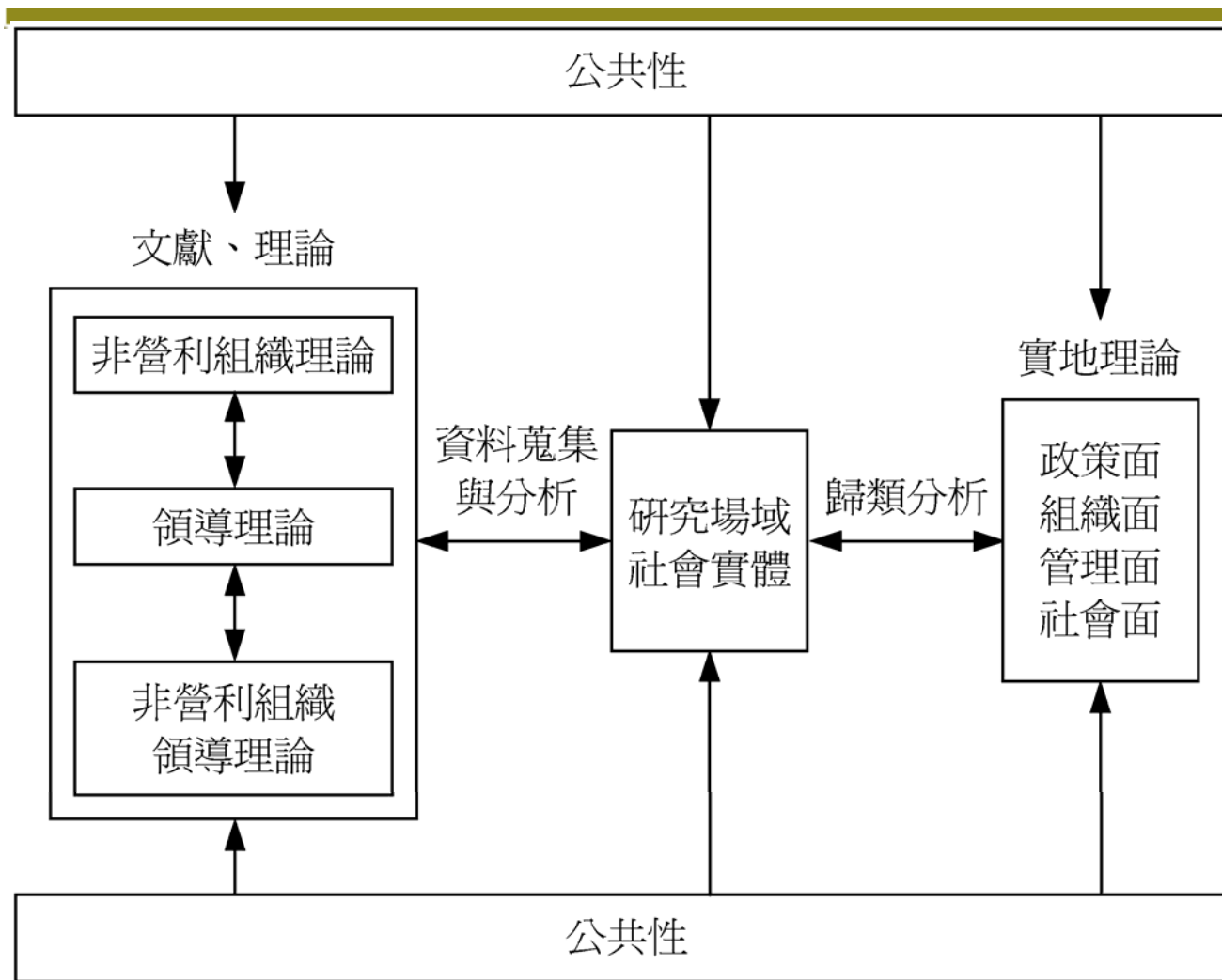


非營利領導之重要性

- 本文將注意力放在非營利組織的領導行為上，原因在於非營利組織的創立，除了受到經濟、社會、文化等外在環境因素影響外，更涉及創辦者的理念與抱負，即非營利組織領導者的特質、態度與領導方式等內在因素，影響領導者之人格特質與能力、領導技巧、領導風格及領導型態。
- 本文預期達成下列宏觀之研究目的：
 - 組織面
 - 管理面
 - 社會面
 - 政策面



圖3-1 研究架構



領導理論(1/6)

□ 奇魅式領導

- 「奇魅」(charisma)是由Weber首先提出的概念，用以說明領導者以獨具的天賦做為權威的基礎，有別於根據傳統或職位的權威形式。
- 奇魅式領導探討領導者如何使成員認同其獨特的個人特質，並能服從其命令與意志，以及奇魅式領導者如何建構出使命藍圖，以獲得成員的效命。
- 奇魅式領導研究有兩項重要貢獻：(1)已注意到以領導者與成員之相互關係來解釋奇魅式領導的現象；(2)重視產生奇魅式領導者的情境條件與組織文化的關聯性。



表3-1 奇魅式領導研究的代表學者及理論要點

代表學者	重要性	理論要點（奇魅式領導者之特性）
House (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1.以命題驗證開啓奇魅式領導的科學性研究 2.使奇魅式領導的現象從對宗教或政治的研究，轉向應用於組織研究 	<ol style="list-style-type: none"> 1.成員對領導者的信念具有正確的信賴 2.成員間對領導者的想法與信念具有相似性 3.成員毫無疑問地接受領導者 4.成員對領導者有濃厚的情感 5.成員願意無條件地服從領導者 6.成員會自行提高對工作表現的目標 7.成員相信他們能對組織任務的成效有所貢獻



表3-1 奇魅式領導研究的代表學者及理論要點 (續)

<p>Bass (1985)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提出奇魅式領導產生的現狀、時機與環境。 2. 視混亂局面為奇魅式領導者存在的必要條件，不但承襲於 Weber 的論點，並彌補 House 理論上的缺失 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導者有強烈的信心及權力慾望 2. 領導者擁有一種超越自然的目標和能力，使成員視之為英雄或精神象徵，並對領導者產生偶像崇拜 3. 當成員間有共同的規範、信念和幻想時，則可能會出現一位奇魅式領導者 4. 當組織處於壓力，而力圖振興或待於轉變的情形下，奇魅式領導者較易產生，但在成功的舊組織則較不可能有產生的條件 5. 奇魅式領導者依情況會做彈性應變，並發揮情緒或理性的訴求，使其成員臣服 6. 人們對奇魅式領導者比非奇魅式領導者，較易產生極端的反應
<p>Conger & Kanungo (1987)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本假定奇魅式領導是一種歸因現象 2. 對奇魅式與非奇魅式領導者從事比較性的研究 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具有極端的遠見(extremity of the vision)：奇魅式領導者通常有與現況差異相當大的觀點，並且能為成員所接受；非奇魅式領導者則較重視保持現況 2. 高個人風險(high personal risk)：甘冒個人風險並願犧牲身分、地位、財勢、權力的奇魅式領導者，較受成員的信服 3. 採取非凡的策略(unconventional strategies)：塑造共識，成員易將「優異的專業知能」歸因於領導者 4. 精確評估情境(accurate assessment of the situation)：對成員的能力與



表3-1 奇魅式領導研究的代表學者及理論要點 (續)

		<p>需求，以及環境資源有高度洞悉力與敏感性</p> <p>5. 解除屬員困境 (follower disenchantment)：領導者關懷部屬的需求，並可能營造某種危機，以提出更好的願景，使成員信賴及投入</p> <p>6. 自信心的傳達 (communication of self-confidence)：使成員感染領導者的信心與熱情</p> <p>7. 善用個人權力 (use of personal power)：例如專家權及參考權的運用</p>
<p>Musser (1987)</p>	<p>1. 解釋奇魅式領導之積極與消極功能</p> <p>2. 提出分類標準</p> <p>3. 類似 McClelland (1970)「權力的兩面」的分析，提出奇魅式領導者有「關心個人權力者」與「關心社會化權力者」</p>	<p>1. 所有奇魅式領導者均意圖以意識型態灌輸於成員，使成員為此目標賣命</p> <p>2. 積極的奇魅式領導者，較重視成員的成長發展，而使組織較能適應一個多變且具競爭性的環境，從而塑造出一種「成就取向」的文化，形成有「高度行動體系」的組織，如甘地、馬丁路德</p> <p>3. 消極的奇魅式領導者意圖使成員能為效命於他個人，而非追求成員的成就與整體理想。這類領導者可能有自戀性格，且以個人權力為取向，造成組織因領導者而存在，如希特勒、毛澤東</p>



領導理論(2/6)

□ 轉換式領導與交易式領導

- Burns將轉換式領導者界定為：「領導者與成員共同相互提昇至較高的人性行動與道德動機層次，並且訴諸於道德價值，如自由、公道、平等，來提昇成員的意識，進而實踐於行動之中。」
- Burns並提出轉換式領導與交易式領導的區分，認為兩者的差異是因為在領導互動的影響過程中所進行的交換價值不同，前者的交換價值在於誠實、公平、負責的意義層次；而後者則是訴諸於政治酬庸、職位、薪資、福利的實質層次。



領導理論(3/6)

- 轉換式領導理論的中心論點可歸納為：
 - 領導者需為組織塑造出非凡的願景。
 - 透過共識的建立使成員信奉此一願景實現的必然性。
 - 因此，成員將會奉獻己力對領導者及組織產生承諾感。
 - 領導者運用有計畫的制度改革與人力資源發展方案，創造出適於實現願景的組織文化，並開發成員的潛能。
 - 在領導者與成員互動交流的文化中，成員能建立自主性與自信心，而使成員獲得才智激發的滿足感。



表3-2 轉換式領導研究的代表學者及理論要點

代表學者	理論要點
Bass(1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1.奇魅式領導：透過有自信地優越表達及運用激勵與創造激發活動的能力，以影響他人的慾求與行動 2.個別化關懷：著重個人角色的重要性，針對部屬各個不同的需求、特質與能力，以不同的方式進行激勵 3.才智激發：激發部屬的創造力，並增進部屬解決問題的才智能力
Bennis & Nanus(1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1.塑造眾望所歸的願景 2.利用溝通，建立共識 3.確立定向，建立信任 4.自我的開展
Morgan (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1.建立願景：領導者綜合分析、創造、直覺及演繹的思維，以建立合適於組織的願景 2.運用承諾：領導者與部屬溝通願景實現的可能性，使部屬對組織或領導者產生承諾感 3.制度變遷：改造組織溝通、決策及解決問題的系統，以利於組織願景的落實
Ticky & Devanna (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1.體認改變的需要 2.創造新的觀點（願景） 3.革新體制



領導理論(4/6)

□ 服務式領導

- 「服務式領導」，係指領導者能授權予部屬，並使其成爲自主的組織公民。

□ 組織文化與領導

- Moorhead與Griffin指出，管理組織文化的三要素爲：
 - 運用既存的組織文化
 - 教導組織文化（即社會化）
 - 改變組織文化



領導理論(5/6)

- Schein即具體指出領導者在組織文化轉型過程中，可運用的主要機制與次要機制為：
 - 主要機制：
 - 領導者對某些事物的專注與控制程度
 - 領導者對重大事件或組織危機的反應能力
 - 領導者所樹立的角色楷模
 - 領導者對成員的報償及地位配置的標準
 - 領導者對成員甄補、選拔、晉升及淘汰的標準



領導理論(6/6)

– 次要機制：

- 組織設計與結構
- 組織制度與程序
- 硬體空間與環境規劃
- 重大事件與人物事蹟的宣示
- 對組織哲學與理念的正式聲明



非營利組織領導與管理之研究(1/2)

- 始於1977年美國耶魯大學的非營利組織方案計畫，以及其他學術中心的相關研究。這股研究趨勢與當時美國的政治、經濟背景有著密切的關係。
- 十年來，許多大學及研究單位已將非營利組織管理的課程列入企業管理與公共行政的內容裡。
- 於 1990 年舉行一系列非營利組織領導與管理的研討會，繼而成立了*Nonprofit & Leadership*的專業期刊。
- 非營利組織領導與管理的研究發展階段，大致上可分為兩期。一是1980年代，其可視為是發現與概念化此課題相關研究領域之階段，並且強調發現各種不明確性的問題與尋求社會回應；另一為1990年代，著重於採行廣博且有組織的方法，以從事非營利組織領導與管理的研究。



非營利組織領導與管理之研究(2/2)

- 直到1980年中、末期政治解嚴與相關法規的修改之後方才開始。至於企業管理與公共行政學術界對非營利組織研究的重視，也是近兩年才逐漸興起。
- 非營利組織領導與管理的研究，其主題可歸納為：
 - 治理
 - 人力資源管理
 - 財源的規劃
 - 資訊的管理
 - 社會變遷中的管理
 - 策略管理



非營利組織領導行爲之分析(1/4)

□ 在領導者本身方面

- 非營利組織領導者之「理念」不僅影響其領導行爲，也對整個組織的走向與發展產生很大的作用。
- 非營利組織領導者亦兼具一般管理上之協調者、整合者、諮商者、溝通者以及專業者的角色。

□ 在領導策略方面

- 非營利組織是採取民主式的領導風格，藉著充分的授權，以及重視由下而上的決策歷程，讓各部門提出他們自己的工作與活動計畫。



非營利組織領導行爲之分析(2/4)

- 在激勵行爲方面，非營利組織領導者多偏向以工作價值與成就等「內在激勵」的方式，來鼓舞組織成員，以建立信任與愛的關係。
- 有許多非營利組織領導者特別著重溝通的重要性，他們認為「領導就是意念的溝通」，甚且除了觀念上的溝通，也要取得行動上的協調。

□ 在整個組織方面

- 非營利組織較易於凝聚成爲「同好學習」的組織文化，而且也易於型塑一個「理念互動」的組織文化，以及著重互敬互愛的團隊精神。這種組織文化的內涵與形成方式，相當值得公私組織學習。



非營利組織領導行爲之分析(3/4)

□ 在領導者與內部關係方面

- 非營利組織領導者頗重視與組織內部成員間之關係，這種關係的建立主要是以共同的使命（願景）為基礎，並強調因理念而結合（尤其是宗教團體）。因此，領導者大都重視非正式關係，不但尊重並信任成員，讓每個人覺得在自己的工作範圍內都是一個領導者，因而展現出來的即是一種和諧的工作氣氛。

□ 在領導者與外部關係方面

- 非營利組織領導更需注意與外部的關係，以充分開展其社會性與公共性，其中主要包括：與政府的關係、與其他非營利組織的關係，以及與社群的關係等三方面。



非營利組織領導行爲之分析(4/4)

□ 兩難局面

- 制度化（官僚化）與彈性組織設計間的問題
- 知名度（行銷）與公共性間的問題
- 交易式領導與服務式領導間的問題
- 專業化與通才間的問題
- 政府（企業）經費補助與非營利組織自主性間的問題
- 績效的掌握與衡量困難的問題
- 商業行爲與非營利行爲間的問題



小結(1/6)

- 對非營利組織領導行為方面缺失或困境
 - 對於一般管理技術的運用，應清楚認知其限制，不可因此手段而妨礙了非營利組織之本質與目的。
 - 應以彈性的組織設計並培養組織成員整合的工作觀，藉以防止制度化之後隨即可能產生的官僚化問題。
 - 專業化的提昇應有其限制，對成員全心投入的要求與「同好」的尋求與建立，也應重於對專業知識的追求。
 - 領導者的理念應為一種服務觀及以實現組織宗旨為目標的使命感，並能隨時接受組織成員之建議，避免流於專斷與固執不化。



小結(2/6)

- 重視溝通的重要性，即應致力建構一種平等且無扭曲的溝通與談的文化，以使組織成員能在一種網絡的情境下互動，而不是在層級的制度下運作。
- 領導者除了要有遠見與世界觀以掌握社會的潮流之外，對於周遭近旁的事情（如社區鄰里間的交往），亦應有相當程度的敏感。
- 領導者應避免有「個人秀」之情形，或避免造成組織成員的過度依賴，而能徹底發揮團隊精神。
- 領導者應建立或發揚一種互敬互愛，且具有共同價值觀與使命感的組織文化。
- 領導者應著重發掘潛在義工，並致力於人力資源發展的課題。



小結(3/6)

- 領導者應重視人、組織與環境等互動下所顯現的「指標」意義，並據以規劃活動，調整工作目標。
- 領導者應隨時檢視工作目標與其組織宗旨的契合程度，如此便可彈性調整其工作目標，又不悖離組織宗旨。
- 領導者應藉由參與非營利組織間的經驗交流，以及本身智能的提昇，而有促進整個組織的轉型與超越的企圖。

□ 對整體組織方面

- 重視公共性的捍衛與發揚，避免過度的商業化或造成自主性的流失。
- 政府應修正與統一相關法令，並增加主管機關人員編制，以改善對非營利組織的輔導與監督。



小結(4/6)

- 非營利組織應綜合運用各種管道，以促進彼此的溝通與合作。
- 加強非營利組織在社區之角色與功能，並做好紮根工作，勿好高騖遠；同時，在資源分配上亦不宜有重北輕南或重國外輕國內之情況。
- 在績效評估上，是一種「非經濟性」的考量，除了組織宗旨的貫徹外，更應使組織成員瞭解並肯定所參與工作的意義和價值。
- 政府除應增加對績效良好的非營利組織給予補助外，更應援助從事開創性或「冷門」工作性質的非營利組織，並加強「聯合勸募」之功能。



小結(5/6)

- 非營利組織彼此間應有服務的區隔，避免一窩蜂地只倡導同一熱門議題，而應真正地照顧需要服務的地方或民眾。
- 民意機關應加強與非營利組織之接觸，以有效地回應「民意」，並做為非營利組織與政府間合作的橋樑。
- 避免成為一個「政治的」、「企業的」或「某人的」非營利組織，而應是「全民的」非營利組織。
- 成立類似非營利組織之聯絡站或加油站之組織網，以匯集並提昇非營利組織經驗。
- 應有加強「公共性」、「民主化」、「開放性」、「自主性」及「人性化」的「非營利組織革新」，同時，全面體檢非營利組織之優、缺點，並以「非營利組織之革新」來做為「行政革新」的示範。



小結(6/6)

□ 對非營利組織的研究方面

- 針對某些典型之非營利組織做長期且深入的研究。
- 加強對地方性非營利組織在鄉里與社區之角色與功能的研究。
- 探討非營利組織與公民社會、公民資格、公共性或社區發展等之關係，以及非營利組織所能發揮的公共服務功能等議題的研究。
- 對我國所有非營利組織做一全面普查，以瞭解我國非營利組織之實際發展狀況。
- 繼續從事諸如非營利組織之管理、人力資源發展、政府管制以及影響評估等課題之後續研究。

