

領導情境的結構化取向

張國輝

國立台南大學教育學系博士

摘要

為了填補特質論和行為論的缺陷，今日從事領導研究的學者們開始注意到「情境」的重要性，然而「情境」本身就是一個很大的命題，在理論或實務方面還有個體與組織的關聯性(interrelatedness)、過去與現在的連續性(continuity)、以及個別行為的能動性(agency)等盲點有待釐清。此外，在全球化以及後現代思潮的衝擊之下，原本在社會結構中維持秩序的約束逐漸寬鬆、理性的共識也逐漸分歧模糊，領導理論的發展對於「情境」的了解與掌握，應該從如何測量情境的方法層面，提升到如何看待情境的認識層面。本文以 Giddens 的結構化理論為基礎，主要在論述動態的、秩序的以及連續的等不同的情境觀，並稱之為「情境的結構化取向」。

關鍵詞：情境、結構化

The Structural Orientation of Leadership Situation

Guo - Huei Chang, Ph.D candidate

Department of Education, National University of Tainan

Abstract

To further supplement in both theory and practice, nowadays scholars engaged in leadership research have gradually paid their attention to the importance of "situation". However, "situation" itself is a big issue, and there are some views should be think deeply, such as the interrelatedness between individuals and organizations, the continuity of past and present, and agency of individual behavior. In addition, as the impact of globalization and post-modernism, the constraints that maintaining the social structure are gradually loose, and the rational consensus is gradually divergent. Leadership researcher should shift their perspective of cognize the situation, from how to measuring it to how to understanding it, so that enhance the development of theory. Based on the Structuration Theory (Giddens,1984), this paper had an argument about the cognition of situation with a perspective of dynamic, orderly and continuous, and calls it the "structural orientation of situation."

Key words: situation、structural

* 通訊作者：張國輝（國立台南大學教育學系博士） 地址：高雄市湖內區中正路二段 544 號 E-mail：huei1570@gmail.com

前言

「情境」(situation or context)在領導理論的研究發展中一直扮演著關鍵的角色，其重要性甚至足以與主角-「領導者」相提並論，可是在各項正式的研究中，情境不斷地被視為變項提及，卻很少被作為主題討論，即便到了「情境論」(situational leadership theory)成為領導理論研究主流的時期，對於情境的處理方式也只是給予一個「定義」(definition)或是一段「描述」(description)。例如 Feidler 在 1967 年提出的權變理論(Contingency Theories)，根據理論架構，可以認為 Feidler 即是將「領導者與部屬關係」定義為一種「情境」：好的、密切的關係是一種描述；平淡、冷漠的關係是一種描述，當然，壞的、對立的關係也是一種描述，其他兩個變項—「任務結構」以及「領導者職權」也是依此類推，先被定義為「情境」再加以測量「描述」。後續的研究中亦多沿用這樣的架構，畢竟它確實是滿足了實證研究的規準。但值得深思的是：當學者們在探討或研究領導議題的時候，對於「情境」的存在只是作為一個用以解釋領導的變項嗎？自然科學的研究方法在人文社會的真實情境中的適用性是否有其限制？

就方法論而言，目前量化研究採用例則式的研究架構對於領導情境的定義或描述不能算是一種有脈絡的背景，而質性研究採用個殊式的理解或詮釋則困於無法廣泛的應用推論。就知識論的角度來看，目前領導理論的發展或多數領導議題的實證研究，大多是採經驗主義(empiricism)觀點，即透過感官經驗觀察、紀錄或收集以「獲得」情境資訊，較少採用批判主義(criticism)調合理性與經驗的觀點去「認知」(cognition)情境內涵；甚至，就本體論(ontology)來說，則或許當前我們最應該做的是重新思考「情境」的本質究竟為何？如同 Stuart Crainer & Des Dearlove 在 2014 年出版「當代最具影響力 13 位大師談領導」一書中的感慨：「…領導是世代以來，令人大惑不解的疑問。…從西元前一百年的羅馬凱薩大帝，一路研究、討論、分析到近年的史帝夫·賈伯斯，…但我們就連”甚麼是領導？”這個最基本的問題也不得其解」。領導議題匯集千年之智慧尚且如此，更何況是一直被忽略了的情境呢？

本文首先整理傳統領導理論的研究方法以及對情境定義的現況，其次嘗試以現象學(phenomenology)的觀點去認知「情境」的本質，試圖勾勒出「情境」的新樣貌，以作為後續領導或其他相關領域研究探討之基礎。

壹、領導理論與情境

誠如前言所述，「情境」在整個領導理論的發展與探討過程中，一直都與領導同在，而且隨著理論的發展愈形重要，因為領導者需要被領導者的存在才能發揮其作用，所以「領導」需要對象、需要舞台，而「情境」就是那個對象和舞台。在近百年來的領導實證研究中，主要的邏輯是把「領導者」作為研究核心，在研究架構的制高點上俯視其他會影響領導成效的因素，而這些變項在不同時期則分別有不同的類別向度、作用方式或是被定義為不同的功能，可以說是為了詮釋「領導現象」而存在。然而，不僅演員需要舞台，舞台也同樣需要演員，因此本文雖然以探討領導理論中的「情境」為主軸，但是要討論情境的同時也不得不提及領導。

關於領導理論的發展脈絡，學者黃宗顯於 2008 年綜合相關學者 (張明輝，2000；張慶勳，1997；黃

昆輝，1988；蔡培村、武文瑛，2004；謝文全，2003) 的觀點，指出領導理論研究的發展，大致可分為非實證與實證兩個階段，以 20 世紀為分水嶺，之前為非實證階段，之後為實證階段。(圖 1-1)

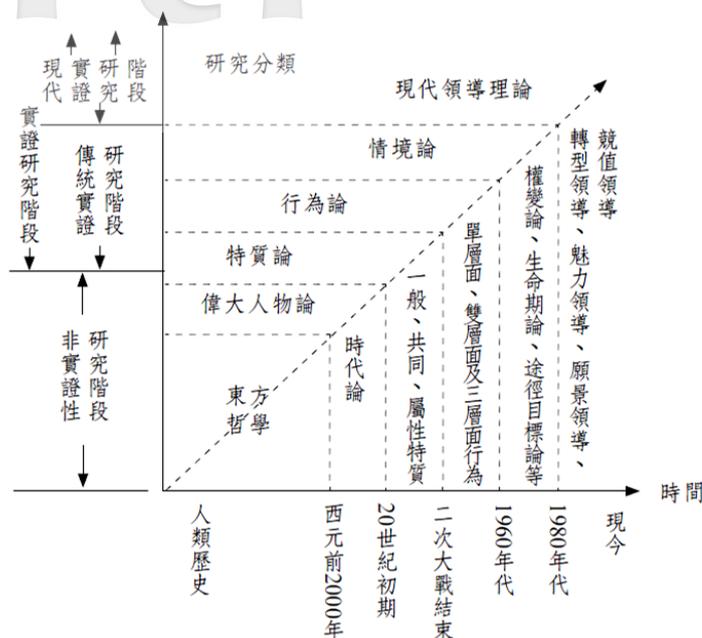


圖 1-1 領導研究發展脈絡圖(蔡培村、武文瑛，2004：89)

一、非實證研究階段的領導與情境

非實證研究階段有關領導之論述，無論東西方文化都是伴隨著「英雄」與「天下共主」的角色而為世人所傳誦，在西方包括古希臘羅馬時代的帝王英雄到 19 世紀的拿破崙，在東方則如堯、舜、禹、湯及春秋戰國時期的天下共主。此時對於「領導」與「情境」的探討主要有主張英雄創造時勢的「英雄論」和時勢造就英雄的「時代論」兩種觀點，內容多為思想家對領導之主張與觀點。英雄通常即指當代社會或國家的領導者，或為亂世英雄、或為盛世明君，其言行決策足以影響國家或社會的安危興衰，因此英雄論傾向將領導定義為偉大人物所表現出來的人格特質，且領導者的特質是與生俱來的，而情境則是因著領導者的能力所開創出來的時勢，屬於一種由領導者所造成的結果。「時代論」基本上與英雄論持相反的意見，認為沒有所謂天生的「英雄」，而是時代的趨勢與情境成就了當下的領導人物，屬於一種形成領導的前因和條件，意思是說在當時的趨勢環境之下，即使沒有英雄 A 也會出現英雄 B，並非英雄與生俱來的特質使其成為領導者，而是成為領導者之後人們才注意到英雄的特質。俗話說的「成王敗寇」即是這個道理。

而之所以稱為非實證階段，主要原因在於沒有經過科學客觀的實證程序。不過，從理論本身的主張來看：此一階段對領導的定義與主張仍頗具意義，如黃昆輝(1988)即認為「英雄論」可稱為古典的特質論，至於「時代論」雖然沒有被特別提及，但是在概念上與實證階段的情境論亦略有相似之處。

二、實證研究階段的領導與情境

20 世紀以後領導理論的發展進入實證階段，依據黃昆輝(1988)蔡培村、武文瑛(2004)之見解，傳統實證研究階段又可分為特質論、行為論、情境論三個階段，茲分別簡述如後：

(一) 領導特質論(Traits theory of leadership)

特質論沿續英雄論的論述，在概念上依然相信成功的領導者必定具備一些特殊的人格特質，而在方法上則採用科學實證的程序，認為這些特質可以透過科學方法加以測量。關於領導者特質的相關研究自 20 世紀以後就一直陸續地發展著，目的是做為組織用人選才的依據(黃宗顯，2008)。學者 Stogdill 堪稱為特質論研究的重要代表，他在 1969 年及 1974 年分別針對上百篇有關領導特質的研究文獻進行探討與分析，將與領導才能有關的個人因素歸納為六大類，包括：能力、成就、責任、參與、地位及情境等(秦夢群，2006)。不過，個人特質本來就不容易予以明確定義與量化，再加上研究對象、研究工具、研究方法的差異，特質論的實證研究結果並不如預期般一致，愈來愈多的研究提出愈來愈多的特質內容，而關於成功領導者的特質仍然流於籠統之失。秦夢群(2006)即指出特質論研究無法獲得一致性結果的四個原因，包括：不同的特質在不同的情境中不斷地出現、不同的研究結果甚至相互矛盾、人格特質不易有效預測以及無法確認人格特質與成功領導的必然性等，總體而言：領導特質論時期的學者將研究的重心放在領導者內隱的人格特質上，因此即使運用了科學量化的方法也無法獲得令人滿意的結果，加上行為主義心理學的興起，領導者外顯行為比起人格特質顯然更符合可觀察、可測量的客觀要求，於是領導理論的發展重點很快就從特質論轉移到行為論。

(二) 領導行為論(Behavior theory of leadership)

一般論及領導行為理論的主張係以雙層面領導行為理論最受到重視，其中又以美國 Ohio 州立大學企業研究中心研究團隊的研究成果最具代表性。該研究團隊學者 Halpin & Winer 在 1957 年制定「領導行為描述量表」(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)，後來經過 Hemphill & Coons 進行因素分析之後，發現領導者行為可以統整為兩個因素：即「倡導」(initiating)與「關懷」(consideration) (圖 1-2)，前者代表工作導向的領導行為，後者則代表關係導向的領導行為(秦夢群，2006)，兩者均為由高到低的連續帶，且交互組成「高倡導高關懷」、「高倡導低關懷」、「低倡導高關懷」及「低倡導低關懷」等四種領導型態。秦夢群(2006)認為領導行為論的研究結果幾乎沒有例外地指向「高倡導高關懷」的領導方式可獲得較大的效能和滿意度，不過 Halpin 的研究並沒有指出倡導與關懷兩者之中哪一個的影響比較大，後續有許多研究結果則指出「關懷」因素可能是影響成員接受程度的主要變數，Yukl(2014)整理多位學者進行田野實驗的研究結果也支持這樣的假定，如：Hand Slocum(1972)、Kunz & Hoy (1976)、Latham Saari(1979)等。但是由於倡導與關懷兩項因素都不是 0 與 1 的絕對值而是由高到低的連續帶，而且兩個因素之間實際上可能還存在相互影響的關連性，因此領導者「倡導行為」與「關懷行為」在理論上可以被區隔，但是在實務上，其實任何行為都涵括了工作和關係的交錯。(Yukl, 2014)

高 人際關懷 關懷結構	高關懷 低倡導	高關懷 高倡導
	低關懷 低倡導	低關懷 高倡導
低	工作績效(倡導結構)	
		高

圖 1-2 Ohio 州立大學領導行為四象限圖(蔡培村、武文瑛，2004：115)

Yukl(2014)依據 Larson、Hunt & Osborn (1976)的研究結果進一步指出多數行為論學者都認同倡導與關懷行為對領導而言是重要的，但是對兩個因素之間的關連性卻有不同的見解。多數學者以問卷調查法測量及分析領導模式，認為領導者高倡導的領導行為對於讓成員更了解工作的角色需求、分工協調及生產效率等有「加分作用」；而高關懷的領導行為則可能對於成員高度的工作滿意度、團隊合作和組織承諾等有「加分作用」，兩者對組織領導而言都很重要，但彼此之間並不關連。儘管如此，仍有少數學者以描述性和訪談為方法直接調查兩種領導行為之間相互影響的關連性，其研究結果則認為領導者的倡導和關懷行為是相互影響的「倍增作用」，如 Fleishman & Harris (1962)、Yukl(1981)、Misumi(1985)等(引自 Yukl, 2014)。意即一種行為的優勢會強化另一者的行為表現：高倡導的領導行為可能因為分工明確、協調有度而導致更大的員工工作滿意；相對的，高關懷的領導行為也可能因為良好的團隊氣氛和組織承諾而促使員工更了解自己的工作角色並產生更高的生產效率。Blake & Mouton(1982)、Yukl(1989)的研究即指出：一個成功的「高-高領導者」並不意味著同時展示出「高倡導」和「高關懷」的領導行為，而是選擇特定的行為模式，同時反映出對工作導向和人際導向的關心(Yukl, 2014)。

無論如何，行為論推翻特質論對於「領導者是與生俱來」的觀點，認為每個人都有機會透過學習適當的領導行為而成為一位優秀的領導者，其原理原則迄今仍是領導實務上的重要依據。

(三) 領導情境論(Situational theory of leadership)

早在非實證時期，「時代論」的主張就已經點出情境(時代局勢)對於領導者(英雄)成功的重要性(黃宗顯等，2008)。然而到了實證研究時期，特質論學者強調內隱人格特質能導致成功領導、行為論學者相信一些特定準則的外顯行為可以創造組織的績效，兩者卻仍忽略了情境的因素。而領導情境論顧名思義就是在探討有效領導的時候將情境因素納入考量，也就是領導者應該依據情境的不同而採用適當的領導模式，強調領導應該因人、因事、因地制宜，換言之，即沒有放諸四海而皆準的領導模式，有效能的領導要適度的通權達變才能達成良好的組織機效與目標，故又被稱為權變領導理論。相關研究以Fiedler在1967年提出的權變理論(Contingency Theory)以及House在1971年提出的途徑目標理論(Path-Goal Theory)。較具代表性，前者可以做為特質論與情境結合的代表，後者則可以做為行為論與情境結合的代表，茲簡介如後。

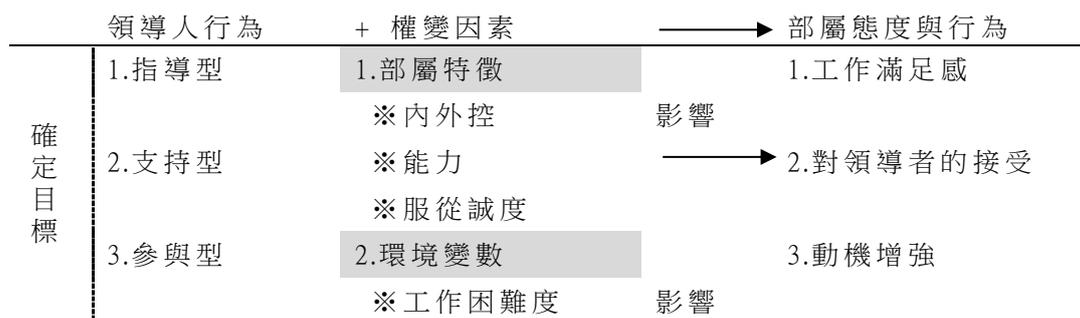
表 1-1 Fiedler 權變理論的八種情境類型

情境類型		一	二	三	四	五	六	七	八
情境因素	領導者部屬關係	好				壞			
	工作結構	高		低		高		低	
	職權	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱
情境有利程度		非常有利			部分有利			非常不利	

註：教育行政:理論部分(p.438)，秦夢群(2006)，台北市：五南

Fiedler 的權變理論主要探討領導者與情境之間的適切程度，該理論先以「領導者與部屬關係」、「工作結構」以及「領導者職權」等三個情境因素作為變項排列組合出 8 種情境類型(表 1-1)，藉以區別「非常有利」、「部分有利」與「非常不利」的領導情境，並運用 LPC 量表區分領導者的動機取向為「關係取向」(relationship motivated)及「工作取向」(task motivated)。不過，學者秦夢群(2006)指出：迄今為止，Fiedler 權變理論的實務應用並不多見，主要是因為 LPC 量表的信度遭到質疑(Korman, 1974)、測量情境變數的效度有其困難(Robbins, 1983) 或是尚存在更多的情境變數(Chemers& Rice, 1974)等因素(引自秦夢群, 2006, P.440)，然而 Fiedler 的權變理論確實改變了以往培養領導者去適應情境的邏輯，強調領導者應該要去轉變情境，研究者認為此一主張將可為領導理論的發展提供了一條新的路徑。

途徑目標理論源自動機理論，由 House 在 1971 年加以發展，主要分為兩大部分：一為確定目標，一為改善通往目標的途徑。確定目標的意義對於領導者而言無庸置疑，但是要達成目標就涉及到領導效能的問題。根據 House 的研究，將情境變數分為「部屬的特徵」與「環境的變數」，而領導行為則分為指導型(directive)、支持型(supportive)、參與型(participative)和成就取向型(achievement)四種，領導者應依照情境變數來採取自己的領導行為(圖 1-3) (House & Mitchell, 1974；引自 Yukl, 2014)。然而，途徑目標理論在實務上的應用依然不如預期般地廣泛，最大的問題是該理論在觀念上墨守動機期望理論(Yukl, 1981；引自秦夢群, 2006, P.447)，將部屬的動機和態度當作中介變項來預期領導的效能，事實上，人類的動機態度涉及到更多個別差異或是類似兩難困境的心理反應而無法掌控，此外，多數研究發現：不論何種情況下，支持型的領導皆對部屬滿意度有正面的影響(Yukl, 2014)。



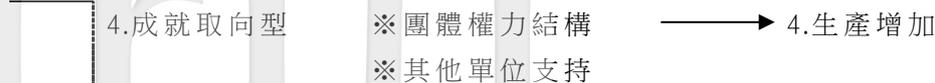


圖 1-3 途徑目標基本理論圖(摘自秦夢群，2006：445)

三、理論研究中的情境

領導理論的發展由前述的簡介中可以看出一些隱憂，特質論和行為論試圖運用科學量化的方法找出領導金鑰的研究結果都不如預期，就如同社會學者 Popper 所主張的否證(falsification)邏輯：「歸納永遠不能保證不被下一個例證推翻」(Popper, 1934；引自劉仲冬，1996)。特質論和行為論的弱點在於從研究假設開始就偏重領導者的觀點而忽略了情境的要素，一方面愈來愈多的研究便會發現愈來愈多的內隱特質或外顯行為，使得研究無法獲得一致性的結論；另一方面，隨著研究的不斷進展，學者們也了解到演員和舞台彼此需要的道理，開始注意到「情境」的重要性。特質論學者 Stogdill 後續在 1969 年的研究中即加入情境的因素，得到「僅有人格特質不足以鑑別領導能力」、「成功領導者所具備的特質隨不同的情境而存在差異」的結論 (Stogdill, 1969；引自黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡，2008)，行為論學者 Fisher & Edwards (1988；引自 Yukl, 2014)也指出：領導者的倡導和關懷行為雖然和員工表現成正比，但是彼此之間的關係薄弱、黃昆輝(1988)也指出領導行為論並未發現「固定之最佳領導方式」，亦即並沒有一種放諸四海皆準的固定領導方式可以適用於各種領導情境，以上學者的看法有助於情境論研究的興起(黃宗顯，2006)，此時的「情境」議題就像新大陸一般吸引許多學者投入探討，不過一時之間卻也沒有看清新大陸的全貌。

加入情境因素後，Fiedler 的權變理論主要分析領導形式與領導效能兩者之間的相關，強調的是「在某種情境類型中，某種動機取向的領導者較為合適」。不過，權變理論之所以作為特質論與情境結合的代表，在於當領導形式與情境不合適的情況下，Fiedler 認為領導者的本性(特質)並不易改變，與其去改變領導者的內在特質，不如去改變外在的情境，使原本不利的情境轉變為對自己有利(秦夢群，2006)，如果情境是無法轉變的，那麼組織應該考慮的是更換另一個領導者，換言之，Fiedler 總合了非實證時期英雄論與時代論的主張，傾向領導者特質是與生俱來的，在每一個時代情境下，若不是英雄憑藉著個人的特質創造時勢，那麼就是時勢會選擇適當特質的英雄。而做為行為論與情境結合的代表，途徑目標理論立基於動機期望原理，認為部屬的工作動機亦為情境的一部分，只是能夠影響部屬動機的因素甚至比特質更複雜，更難以用量化測驗去描述，不過 House 的研究至少有兩項非常重要的發現，一是在領導型式方面獲得一致性頗高的結果—即支持型的領導能適用於各種情境，這個結果足以撼動迄今為止領導理論「沒有放諸四海而皆準的領導型式」的研究共識；另一個重要發現是「動機」(motivation)在領導實務上的重要性，對後續的研究方向頗具引導作用，如：後期的「轉型領導」(transformational leadership)與「互易領導」(transactional leadership)可以視為對部屬動機的一種權變應用。自傳統的情境理論以降，許多現代領導理論蓬勃發展，細究其理論架構則可以歸納出「在情境變數下，領導者特質、行為的靈活運用」，與其說是新興領導理論，不如看作傳統領導理論的實務運用，如：魅力領導以特質論為核心；願景領導與轉

型領導同樣可以視為對部屬動機的應用；競值領導對於盱衡情境的輕重緩急有其獨到的見解，但仍是符應行為論與情境論的組合運用。將情境納入理論架構確實填補了特質論和行為論的缺陷，然而「情境」本身就是一個很大的命題，在理論研究的發展上還有幾個盲點值得思考：

(一) 個體與組織的關聯性(interrelated)

領導的源起可能只是一個領導的個體與幾個追隨的個體之間所發生的事，但當領導的對象是一個組織整體的時候，就必須考量「情境」的中介效果，過去領導情境理論的研究成果也證實了這一點。直接以個體的觀點去預測組織的效能或以組織的觀點來期望個體的行為都會有其侷限。而關於個體與組織相互關聯的論述，社會學者 Parsons(1937)曾主張：社會系統中的行動者通過所扮演的角色(身份)與社會發生聯繫，每一種角色都有其相應的規範行為，角色之間由於相互期待而形成關聯性的角色結構。事實上，情境不會單單只是匯聚在一起的個體，一個組織的「情境」在社會學的觀點上來看，就是一系列互動的角色所組成的系統，每一個組織的成立都有其目的，為了確保適當地達成目的，組織對於所屬的個體自然有其必要的角色設定與規範要求，沒有功能的角色因為不被期待會在情境中逐漸消失，無法順從的個體則會受到壓抑甚至被迫離開組織，每一個個別角色的定位、角色期待和相對應規範才是比較貼近真實的情境。因此，關聯性所表現出來對領導情境的影響是一種「秩序」(order)，所有的個體也因為這個虛擬的秩序而產生了橫向合作、縱向從屬或是相互制衡等等的關聯，Parsons 認為這種秩序就是蘊含了價值觀和規範的社會制度。

然而，再多的規範也無法完全掌握個體的行為，就個體而言，不論扮演的是領導者或追隨者的角色，每一個個體都有其獨特性、有自己的人格特質，也各有不同的需求和動機，就算組織透過訓練可以讓每一個成員的行為和能力變得相當，但人格特質卻始終是難以培養的。事實上，角色之間應如何相互關聯？在不同文化背景的情境中自會有不同的期待，即便在組織共同的規範下也難免存在各種不同的動機，而所有個體的總合是否能大於總體？關鍵即在於個體之間如何相互關聯。因此，情境可以初步假想為「由個體相互關聯而成的整體」(interrelated whole)，除了看得見的個體集合之外，它還包含成員之間看不見的角色期待與規範關聯，如果沒有注意到其中的關聯，就無法掌握情境的全貌。

(二) 過去與現在的連續性(continuity)

在時間的向度上，過去、現在和未來是如同「流」(flow)一般不間斷、有連續性的發展，因此對領導情境的認識不應侷限在一特定時間點上的現況，進一步了解現況在時間流中的演變確有其重要意義，若把情境定義在一特定的時空客體容易對情境產生偏頗的認知，對於所謂「最合適的領導型式」自然也會產生扞格不入的現象。以治病為喻：現代醫學著重在以科學方法分析、檢驗出病原，然後給予治療；而傳統醫學以陰陽五行作為理論基礎，將人體看成是氣、形、神的整體，強調的是「相互調和」。這個比喻並不是在比較兩者的優劣，而是在說明對於「疾病」這件事，不同的認知基礎會發展出不同的醫學理論和臨床方法，情境亦如是。將情境認知為靜態片斷、可描述的狀況(situation)，其發展已如 Fiedler、House 等學者的研究結果，但本文認為未來對於情境的認知必須改變為動態連續的觀點，因為組織與環境的互

動是連續不間斷的，過程中除了突發事件之外，更多時候是在連續的、長期的氛圍中運作。古語亦云：「冰凍三尺，非一日之寒」，在連續的時間流中，今天的情境是昨天行為的結果，明日的願景是今日正在努力的目標。因此，時間的連續性所表現出來對組織的影響為「脈絡性」(contextuality)，意思是當下的情境無法與過去或未來切割。在後現代思潮快速興起的今日，隨著組織權力結構的消長，未來領導議題的探究重心將著眼於情境，而認識情境勢必無法忽略「時間」的向度。

(三) 個別行為的能動性(agency)

如果把情境假想為一個「客體」(object)，那麼前述的關聯性代表的是情境客體的空間向度，而脈絡性自然是代表時間向度，人類的歷史發展告訴我們：時勢情境隨著時間推移，每一天都有不同的關聯，每一天都在寫下新的歷史，然而整個情境的變化卻仍是由「個人」行為開始的，每一個個人行為就好比「蝴蝶效應」中的蝴蝶振翅一般，從一點微小的改變乘以時間的係數，逐漸累積成新的情境客體。早期行為主義學派對於人類行為的研究，主張排除行為背後的心智活動，僅客觀的觀察行為本身；直到認知心理學興起，個體內在心智模式對外在行為所產生的影響才逐漸被認定。而人類作為一個有主體意識的行動者，自然具有其獨特的心智模式，故主體的能動性可以理解為一種由個體獨特的心智活動發展而來的可能性，可以對個體的表象行為做出決定性的影響。當然，個體的行為並非全憑主體意識影響，其他包括許多外在環境的條件亦是重要的因素，由於個體因所具備的心智能力和思考方式不同，故在相同條件的情境下也會產生不同的行為結果。即是這種「不同的行為結果」讓我們對情境的認識不能墨守著傳統固態的模型，因此，能動性所表現出來對組織的影響為「動態」(dynamic)。

綜上所述，領導理論的發展從科學實證時期的「特質論」開始，對於「情境」的探討確有不足，後續到了「情境論」時期，因其立論基礎對於情境採靜態片斷的認知，故當無數的研究定義出無數的片斷情境時，「沒有放諸四海而皆準」的理論共識反而成為難以突破的瓶頸。

四、環境變遷後的情境

如同前述：組織的成立都有其目的及運作方式，無論在核心理念、運作流程、制度或是結構的變革，都將牽動所有成員之間微妙的關聯，對於領導議題的理論發展、研究方法和實務運作造成莫大的影響，筆者認為其中尤以「全球化的發展」以及「後現代思潮的興起」最為關鍵，從內部程序的分散、結構的變革，加上外在環境的變遷，實質上就是整個領導情境的改變，使得吾人在探討領導議題時必須重新認知「情境」。

(一) 全球化的衝擊

Thomas Friedman 在 2005 年發表「世界是平的」(The World Is Flat)見解，文中主要論述「全球化」(Globalization)時代所帶來的衝擊，並對未來國家、社會、企業、教育和家庭提出因應的建議。Friedman 認為：隨著科技的進步、時代的變遷，世界從 2000 年起即進入全球化 3.0 的時代，過去藉由交通與資訊傳播所串連、建構出無遠弗屆的全球化架構，在新的全球化 3.0 階段中所引發的不只是跨越國界壁壘或是

政治版圖的互動，還有一股在過去以「國家」為主體的主張中經常被忽略的「個人」力量將逐漸覺醒，參與並成為驅動新一階段全球化的關鍵因素(Friedman, 2005)。全球化趨勢給組織領導帶來的影響，首先直接衝擊的是組織為因應新時代挑戰所採取的各種組織變革，從組織結構、內部流程上就改變了領導情境；此外，更深層的影響是全球化具有「無邊界」(borderless)的特性，迫使原本不同領域的組織之間產生新的關聯，跨領域的競爭與合作成為組織經營的必要考量，組織面對的外在環境更加多元，自然也使得內部的領導情境更加複雜。

J.Nalsbitt(1990)認為：在全球化之下，有越來越多廣及全球的顧客出現，消費者在品質、型態、式樣、服務上，透過競爭不斷要求新標準，企業組織為求生存發展，必須改變態度與作法以求因應，包括促成組織變革(尹萍, 1990)。過去科層組織為了維持管理效能所建立的各種階層體制，反而讓組織運作呈現不易變通的慣性，讓成員的思考能力變得僵化，一些繁瑣的行政程序甚至會磨耗工作的熱忱，在面對外部環境變化的時候，容易導致無法即時反應的問題，近廿年來，許多企業均因此致力於組織結構上的變革，各種新的組織設計乃應運而生，尤其以「工作團隊」(work team)為主要概念的組織具有可以迅速組合、部署、對焦以及解散的能力，幾乎是現代公司內基本的一部分(Robbins, 2002)。總結來說，領導階層透過「充分授權」(empower)來強化成員能獨當一面的能力，以彌補組織在全球佈局中鞭長莫及的不足，並因應無邊界時代的挑戰已經成為常態，「個人」的主體性因而在全球化時代獲得了極大的伸展。

就領導情境而言，當全球化趨勢弭平了組織在地理上、政治上以及專業上的邊界之後，等於是將整個世界都變成了「情境」的延伸，但這並非意謂著組織的領導者要去面對全世界，而是指領導模式也需要有與時俱進的思維，因為在無邊界的環境中，跨越國界、天外飛來的競爭固然不在話下，就連原本不同領域組織的交相影響也時有所見，例如：網路專欄作家呂紹煒在 2018 年 5 月 16 日以「那些戰勝對手卻被時代打敗的企業！」為題發表專文，指出在全球化時代，許多企業沒落的原因並非不敵同業競爭者，而是敗給新時代的新興產業，如：相機業者被智慧型手機所打敗、傳統書商幾乎都臣服在亞馬遜之下、影音串流技術改變了整個 MP3、CD、DVD 等影音市場...(引自風傳媒, 2018.05.16)，可見各種跨領域的非意圖結果確實會像「蝴蝶效應」一般，對組織產生非線性的影響，使得「情境」的風險愈加難以評估。

(二) 後現代思潮使「領導」更形重要

我國自 1990 年代以後，由於快速全球化的發展以及後現代思潮的盛行，組織中成員個體的主體意志受到普遍的重視，在政治體制上民意高漲、在經濟活動方面強調客製化的服務、在勞資關係方面勞動條件獲得改善並促成各相關法令的修訂，而在學校教育方面則在「適性」(adaptive)的主張下翻轉了教與學的主體...，凡此種種，可以說後現代的思維透過全球化的傳播，使得社會各階層的管理情境均面臨極大的變化，原本權責分明、流程明確的科層色彩逐漸淡化，取而代之的是對個別差異的尊重和對多元創意的肯定。誠如前文所述：個人角色的主體性在全球化的衝擊中獲得了極大的伸展。

這一波變革的主要訴求在於打破傳統科層體制中一些僵化的思維和多餘的限制，並在後現代思潮的推波助瀾下，呈現多元化、去中心化的趨勢。然而，個人的主體意志未必與組織的願景目標是一致，當組織在朝向「去中心化」發展的同時，又該如何凝聚不同成員對組織的向心力呢？

在實際情境中，組織中的領導者通常兼具管理者的角色功能，領導的影響力與管理的約束力合併在一起，領導透過管理而風行草偃、倡導藉由關懷而事半功倍，兩者原是相輔相成之勢；然而在後現代思潮的鼓舞下，成員的行為不斷的展現各種「可能性」，並逐漸擺脫既有的約束，試圖發展出一個更能反映自我意識的新「秩序」。這裡所謂的「擺脫約束」並不是說成員不遵守組織的規章、或是破壞團體的制度，對組織而言，成員在既有的規則下改變行為模式也是一種脫序(disorder)的情境，例如：成員可能因為自己的價值目標不再與組織的目標一致，轉而採取較為消極的工作態度、不再抱持鞠躬盡瘁的傳統信念。因此，所謂「擺脫既有約束的新秩序」，也可以理解為是一種「更強調自我的新觀念」。Schneier (1989) 的研究發現，美國有超過半數的員工認為自己可以做得更好，但並沒有「動機」(motivation)讓他們這麼做，該研究的結果其實是反映出後現代社會中，成員對自我主體的強調更優先於組織願景的現象，諸如組織認同、工作動機，甚至對自我要求...等等的抽象概念，實際上並無法在明文規章中給予具體的約束，而是倚賴「組織承諾」(organizational commitment)來加以維繫。黃秀霜(1989)認為組織承諾是一種組織成員為組織付出高度努力的意願，劉威踰(2017)的研究則指出組織承諾的高低，對於領導者的權力認知與使用、領導行為與領導型態，均產生密切的關聯。值此傳統與後現代交替、新秩序尚未成形的時代，領導者不得不逐漸減少對管理制度的依賴，轉而重視領導影響力的發揮，審慎思考領導者與管理者角色的定位與功能。

最後從「領導」的角度來總結一下環境變遷之後的情境：如同前述，在全球化趨勢下，組織迫切需要宏觀的危機意識與變革思維，看似是以組織全面的布局和結構變革為主軸，但其中攸關成敗的關鍵卻是對成員個人授權增能之後的「能動性」；而後現代思潮雖然從微觀的角度強調成員的主體性，然而在成員自我意識高漲的背後，卻是對維繫組織整體秩序的挑戰，再次顯示出情境從個體到整體的「關聯性」。對領導者而言，兩者都是從微觀到宏觀、從個體到群體的考驗，分別在「時間性」的綿延中從影響的廣度和深度同時型塑著領導的情境。當前領導的困境即在於此：一方面既要成員發揮獨當一面的「個性」，另一方面又希望成員能展現認同組織的「群性」，因此，「領導情境」不宜再被定位為個體或群體的任一端，也無法從任何一個時間點的橫切面取樣，而應視為「由個體相互關聯而成的整體」。不論領導者是否參與或意識到這樣的改變，傳統以來組織賴以維持運轉的領導與管理議題確實面臨衝擊，也應該要重新檢視。

貳、情境的結構化取向

一、情境的結構化概念

「結構化理論」(Structuration Theory)由英國社會學家 Giddens 在 1970 年代所提出，當時多數的傳統社會學研究者以非此即彼的二元論觀點，將巨觀與微觀、個人與社會、行動與結構、主觀與客觀視為彼此獨立存在的兩極，而 Giddens 則提出一種動態整合的新觀點，以「結構」(structure)、「系統」(system)以及「結構的二重性」(structural duality)為主要概念，從動態發展的觀點，認為社會系統既是人類行動不斷實踐的條件，又是這些實踐的結果(Giddens, 1984/2002)。結構化理論所闡述的社會構成，實則與領導

情境有共通之處，或者說組織的領導情境本身就是一個社會的縮影，尤其在全球化以及後現代思潮的衝擊之下，領導理論的發展對於「情境」的了解與掌握，必須從如何測量情境的方法層面，提升到如何看待情境的認識層面。早期的研究，對於情境的認識傾向將其視為一個靜態的框架，以一種類似「模型」的方式來呈現或描述，而本文嘗試以 Giddens 的結構化理論為基礎，從不同的觀點來認識領導的情境，並稱之為「情境的結構化取向」。在愈趨多元、開放的時代中，領導理論的未來發展應走出傳統的靜態模式，重新認識結構化的情境。

本文所稱之結構化情境主要從三個不同的觀點來認識情境，分別為：動態的、秩序的以及連續的，茲說明如下：

(一) 情境是動態的，透過行為實踐而產生

毫無疑問的，人類的歷史、社會的發展、組織的運作，都是隨著時間推移不曾停止，只要去除傳統靜態觀點的限制，很容易就能認同「情境是一種動態發展的事實」。依據 Giddens(1984)的說明，人是行為的主體，個人的主體意志透過行為表現，在實踐的當下與社會系統相連結，不在這個時空現場的人、行為和事件，或者已經成為情境結構的一部分，或者尚屬於未來構想的願景，都不是正在發生的內容，可見「在場的行為實踐」是社會系統的重要條件，也是與結構之間最主要的區別。Giddens 刻意強調在場的條件，主要是為了有別於傳統社會學中對於社會真實(reality)的觀察，由於缺乏「時間」向度而產生二元對立的見解(唯心論與唯物論、行動與結構)，進而突顯出「實踐」(practice)在構成社會情境中的意義。藉由觀察「實踐」在時間向度中的軌跡，可以發現個人從內在動機、思考抉擇、行動表現並與外界情境互動關聯的過程，更重要的是，動態實踐在生產與再生產的往復循環中編織著情境，同時也顯示出情境是可以被改變、被營造的。

在繼續說明「結構化情境」之前，這裡最好先以一個例子來說明「動態情境」與「在場的行為實踐」。

國民小學學生早上7:30到校是一個常態，而學校老師為了維護學生安全，雖然規定是8:00以前到校，但也跟著在7:30分以前就到校迎接學生，並開始一天的作息。某一天，A老師認為自己沒有擔任班級導師，7:30到校後也沒有需要他照顧的學生，於是決定自己只要在不遲到(8:00以前)的前提下，每天將晚10-20分鐘到校。兩週之後，同為科任的B、C老師也陸續跟進。一年過去後，學校教師的上班時段13

區分為二：導師時段與非導師彈性時段。兩年後，教師擔任導師的意願低落，學校只好另訂積分比序辦法決定擔任教師人選。

在上例中，一開始「7:30分以前到校」是一個客觀現象，但真正的情境並非指這樣靜態的規定，而是在所有師生每天「準時上學」的行為實踐中動態發展而成的秩序。A老師可以依據個人的思考抉擇，表現出不同的(晚20分鐘)的行為實踐，後來在時間的綿延中也果然形成了新的秩序。不論我們把「情境」片段認定為「教師均在7:30分以前到校」或是「教師到校時間分為兩種」，它仍然只是一個靜態現象，事實上，每一個如A老師一般在場成員的實際到校時間，都有個人當下內在動機、外部因素的思考決定和行為實踐的

能動性。不過，此時只被視為單一的，或是非意圖的「脫序行為」，並不足以影響整個學校上學時間的秩序；若類似的行為在頻率上以及數量上持續的增加，加上時間的推移就逐漸成為一種新秩序。所謂「動態情境」所指的是每一個成員在每一天的日常實踐中所遵守的秩序，成員們可能早已記不得規定的由來，但是會例行性的遵守這樣的秩序，同時也具有改變秩序的能動性。組織中類似上述例子的秩序不勝枚舉，從單一的、局部的到整體的，逐漸「束集」(binding)成系統的虛擬秩序。

在領導實務上，「教師擔任導師意願低落」的問題也是一個情境現象，可能是「教師到校時間」秩序被改變之後所產生的非意圖結果，而學校另訂「積分比序辦法」可以解決安排班級導師的問題，但是仍沒有改變「意願低落」的情境，而是形成另一個秩序；如果領導者能從動態情境的時間軸中找出相關行為實踐(到校時間)的軌跡，或許可以由影響秩序的改變著手，減少「意願低落」的現象。

(二) 情境的結構是一種例行化的秩序

在前段的例子中，已經大致比較出情境的「靜態現象」與「動態秩序」的區別，傳統的研究中多數採用前者，而結構化情境則主張後者，一方面認為動態的社會系統是由在場的個體所產生，另一方面也不否認個體的行為同時受到社會系統的規範與約束。Giddens 在結構化理論中曾以行動者的分層模式(圖 2-1)來說明行動者(在場的個體)的動機、行動的理性化以及整體情境的相互關係(Giddens, 1984/2002)，分層模式完整的內涵比較複雜，本文擇其意涵則有二個重點：首先，整體情境是在行動者的實踐行動中建構出來的，行動的結果(意圖或非意圖結果)透過反思(reflect)又回饋到情境中，成為下一次行動的條件或限制，如此往復形成一個動態的迴圈；其次，個體行動者的行動取決於兩個因素，分別為：行動的例行化與個體的能動性，前者以理性化為基礎，維持情境動態發展的秩序；後者由動機所引發，代表個體行動的各種可能性。

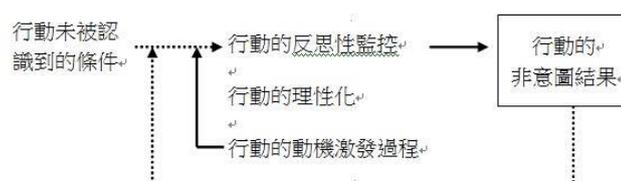


圖 2-1 行動的分層模式(摘自 Giddens, 2002)

「能動性」所表現出對組織動態發展的影響，前文中以蝴蝶效應做為比喻，說明個人的能動行為確實可能將整個組織情境的發展引導到一個非意圖的結果；不過，由少數個體所產生的改變並非短期內可以達成，因為真實情境裡個體能動的選擇性並不大，在生活日常中由行為的「慣性」維持系統穩定仍是常態，此一慣性就是「行為的例行化」。行為的例行化係以理性化為基礎，是系統中大多數個體所依循的行為模式，在社會學中或將這種例行化現象稱為「社會制約」(social conditioning)，尤其是對當時主張社會功能論(structural functionalism)的學者而言，社會制約是促使個體表現出從眾行為的一股約束力，社會結構則可以理解為社會關係或是社會現象的某種「模式化」(patterning)，類似於某種有機體或是建築物的架構系統，如 Parsons(1937)即認為社會系統是由社會中各種不同的角色設定與規範要求，彼此相互關聯

而形成有秩序的功能結構。不過，Giddens 對於行動的理性化則有比社會制約更深入一層的見解，他認為：「結構並不是指在某一固定系列範圍內可以轉換的生成框架(matrix)，而是指左右這一生成框架的轉換規則」(Giddens, 1984)。在情境中的成員由於共享相同的文化，具有相同的價值觀和行為規範，因此成員的日常行為甚至會不假思索地將符合社會價值觀和規範的行為視為合理的、理性的；反之則被歸類為不合理的、非理性的行為。所有的能動行為一開始都會被視為不合理的脫序事件，完全不被認可的脫序事件很快會被文化共識下的價值與規範所約束，並導回合理的行為模式；而沒有被抑制、或是能夠被接受的改變則會被系統所保留下來，成為情境結構的一部分，這裡所稱的「結構」並非具體有形的有機結構，而是一種散佈在生活日常、無所不在的規範所構成的秩序。Giddens(1984)認為：「社會科學研究的主要領域既不是個體行動者的經驗，也不是任何形式的社會總體的存在，而是在時空向度上得到有序安排的各種社會實踐」。同樣的，結構化的情境要探討的也不是任何一種缺乏時間向度的情境描述，而是一種以例行化的行為慣性為基礎，加上能動行為產生改變的秩序。因此，比較適切的情境結構可以初步理解為：彼此關聯的個體在時間流中透過行動實踐所發展出的例行性秩序。

這裡需要特別說明的概念是Giddens在圖2-1中提到的「行動的反思性監控」(reflexive monitoring)以及「系統的反饋」(feedback)。在多數的情況下，個體表現出例行化行為仍是常態，屬於秩序的一部分，且由於秩序是多數成員所認同的行為實踐，因此「例行化行為」也可以理解是「理性的行為」，但「理性的行為」卻不一定是「例行化行為」，這與個體的能動性有關，在少數的情況中，個體會依據在場的動機、條件或限制採取非例行性的理性行動。而反思性監控主要即在評估自身的行動是否合乎理性行為？間接地也就是對自身行動合理化的要求。此外，Giddens(1984)認為反思性監控不僅是指個體監控著自身的行動，同時也是對他人行動的期望。意指反思性監控同時也是監控著自身的行動是否為例行性行為，或者是否與系統的秩序一致？無論是例行性或是能動性，行動都會產生結果，系統也會依據行動的結果給予相對的回應——也就是「反饋」，系統的反饋會成為個體下一次行動的條件或限制。

就領導實務而言，反思性監控對於個體「理性行為」和「例行化行為」的評估，實際上就是對系統秩序的維持，而系統回饋則是在動態情境中提供個體行動的限制條件和使動環境，再透過適當動機激發的能動行為，就成為可以改變秩序的機制。

(三) 結構化是一個連續的歷程

俗諺云：「羅馬不是一天造成的」，每一個情境的現況都有一定的發展歷程，為了避免頭痛醫頭、腳痛醫腳的窘境，領導者自然要知其然、亦知其所以然。在傳統的社會理論中，「客體主義」(objectivism)與「主體主義」(subjectivism)一直被視為一種非此即彼的二元對立(dualism)關係。在實際的情境中顯見的例子如工業革命以後，關於組織的科學管理蔚為顯學，部分學者 Taylor(1903)、Fayol(1916)或 Weber(1920)從組織客體的立場提出分工、流程或科層體制等論述，強調由外在的制度規章來規範個人行為應有的表現(轉引自秦夢群，2006)；而另一部分學者如：Maslow(1954)、Herzberg(1966)則從個人主體的角度提出需求層次、激勵理論，主張個人的需求與滿足才是行為表現背後真正的動機，需求愈是強烈則動機愈是強大(轉引自秦夢群，2006)。而結構化理論的二重性(duality)概念則是將主體與客體視為一種由此到彼的歷程，強調在時間的連續性之下，主體與客體不是線段的兩端，而是彼中有此、從此到彼的連續帶。「結

構化情境」並非提出一種新的情境模式，也不是否定情境理論迄今所累積的成果，而是在過去的理论基礎上再加入時間的向度，提供一個從了解、預測到發展情境的新路線。如 Giddens(1984)所述：「將時空視為社會實踐的構成部分，是結構化概念的基礎，他的出發點是時間性」。在時間的長流中，組織情境是比領導者更為長久的存在，每一個當下的發展不會脫離過去的脈絡，而是一種個體行為結果與總體情境反饋之間的連續實踐。結構化情境發展的連續性，一方面提供對過去所形成的規則與秩序的了解，另一方面也是促動新例行化行為成為新規則與秩序發展歷程中的一部份，對於領導者在動態發展的當下做出適宜的領導行為確有其幫助。

二、結構化情境與領導

領導的本質是影響力的發揮(Burns 1978, Eden & Levitan 1975, George 2003, 謝文全 2003; 引自秦夢群, 2013), 原是一個個體去影響另一個或多個個體的歷程, 可是領導的任務卻是要帶領及管理整個組織以達成目標, 是一個個體要影響一個整體的情況, 因此, 同時掌握個體的需求、整體的秩序以及從個體到整體的關聯至為重要。過去的領導情境理論強調「視情境採用合宜的領導模式」, 因此確認情境現況實為謀定後動必要之舉, 然而在後現代多元化的風潮之下, 隨著社會民主的深化、個體意識逐漸抬頭, 原本在社會結構中維持例行化秩序的約束逐漸寬鬆、理性化的共識也逐漸分歧模糊, 相對消長的是領導者的權力基礎與個體能動的自由度, 未來領導理論的發展對於「情境」的探討勢必在「時間」的向度上尋找改變的軌跡, 因為不論是蝴蝶效應中個體行動的發酵或是社會制約中共同價值和規範的累積, 兩者都不是一朝一夕的時間可以成就, 換言之, 了解情境發展的歷程將是未來領導成功與否的關鍵, 結構化情境正好提供了這樣的視角。

參、結論與建議

三、領導理論的發展確實面臨方法論上的瓶頸

領導理論至少在情境論時期即已確立了「情境」在領導議題中的重要地位, 然而卻受限於科學量化的方法論思維, 對於「情境」採靜態的、片斷的定義, 因此得出各種個殊化情境的結果並不令人意外, 最終「沒有放諸四海而皆準」的研究共識反而成為領導理論進一步發展難以突破的瓶頸, 後起許多現代領導理論各自論述的現象正好反映出這一點。領導的重要依然被各界所重視、領導的議題也呈現蓬勃發展的榮景, 卻反而沒有再進一步的理論或實務共識。

四、對於「情境」的理解宜從認識論的角度作改變

真實情境具有動態的、秩序的以及連續的三種特質, 恐非科學量化的方法所能測量定義。不論是小型或跨國組織、營利或非營利單位的組織經營, 從 19 世紀 Taylor、Weber 的科學管理風潮以降, 以追求效率為主的「管理」(management)思維逐漸凌駕在「領導」之上, 此一趨勢到了 21 世紀的全球化時代漸顯露出僵化、制式、不適應變動的缺點, 這樣的情境不只是規範了成員的行動, 也忽略了個體行動的動機、工作的情緒, 當然也限制了創意的思想, 對於更加重視效能的新世紀領導而言,

如此具體穩固的情境模式顯然無法滿足領導者的期待，轉而尋找一種更貼近真實情境的理解方式或許是可行的突破之道。

五、非實證的領導研究應重新被重視

「領導」議題從非實證發展到實證時期，究竟是人文的問題，還是科學的探究？究竟是社會學的範疇抑或是管理學的領域？雖然仍是見仁見智的立場，但至少不該再將其視為二元對立的存在，意即人文的問題還需要科學的探究、社會的範疇裡也同樣有管理的需求，只是領導理論的發展從特質論、行為論一直到情境論或各種新領導理論，在科學量化的研究方法面臨瓶頸的時候，有部分學者已經開始從領導的本質尋求突破，值此轉型之際，倘若無法先對「情境」進行更真實的認識，後續領導理論的發展恐怕還是難以樂觀。而依據本文對結構化情境的分析，則建議跳脫實證研究的框架，以結構化取向的情境為基礎，在領導的議題中參酌社會學的觀點，如：靈性、美學等非實證的領導模式，略補量化科學的不足，促成新領導理論的轉型。

學者 Peter Senge 在 1990 年出版「第五項修鍊」(The Fifth Discipline)一書中已經大量強調「個人」心智的超越及改善在「團隊」的願景與學習中的重要性，並因而成為當代著名的管理學大師之一；但是 2006 年 Senge 在與其他三位作者共同出版的「修鍊的軌跡」一書中提出 U 型理論(U Theory)，雖然並不像 1990 年的「學習型組織」(learning organization)一樣掀起風潮，但書中所談論的內容已經跳脫管理學的領域，且幾乎沒有科學的痕跡而是哲學的範疇，可見一向強調科學理性的管理思維已經轉向較為深層的內在覺醒，足見個人心智不論在動機或是在動機所顯現的行動上，都將是未來管理或領導議題所要探討的重點，領導要走向非實證的研究趨勢也是指日可待。這一切的改變還需要從認識「由個人所匯集而成的情境」開始。

肆、參考文獻

- Anthony Giddens (2002)。社會的構成：結構化理論大綱 *The constitution of society : outline of the theory of structuration*。李康，李猛譯。台北縣：左岸文化。(原著出版於 1984)
- Gary Yukl (2014)。組織領導學 *Leadership in organizations* (8th ed)。宋秋儀譯。台北：華泰文化。
- Peter M. Senge (1990)。第五項修練。齊若蘭、郭進隆譯。台北：天下文化。
- Peter M. Senge、Betty Sue Flowers、Joseph Jaworski、C. Otto Scharmer (2006)。修鍊的軌跡。齊若蘭譯。台北：天下文化。
- Stephen P. Robbins (2010)。組織行為學(第 13 版) *Organizational Behavior*。黃家齊譯。台北：華泰文化。
- Stuart Crainer, Des Dearlove (2014)。50 大商業思想家論壇：當代最具影響力 13 位大師談領導。譚天譯。台北：麥格羅希爾。
- Talcott Parsons (1937)。社會行動的結構 *The structure of social Action*。張明德、夏遇南、彭剛(2012)譯。南京：譯林。
- Thomas Friedman (2005)。世界是平的 *The World is Flat*。楊振富，潘勛譯。台北：雅言文化。
- 秦夢群 (2006)。教育行政：理論部分。台北：五南。
- 秦夢群 (2013)。教育領導理論與應用(2 版)。台北：五南。
- 黃宗顯、陳麗玉、徐吉春、劉財坤、鄭明宗、劉峰銘、郭維哲、黃建皓、商永齡合著 (2008)。學校領導：新理論與實踐。台北：五南。
- 黃昆輝 (1988)。教育行政學。台北：東華。
- 劉仲冬 (1996)。量與質社會研究的爭議與社會研究未來的走向及出路。載於胡幼慧(主編)：質性研究(第六章 101-116 頁)。台北：巨流。
- 蔡培村、武文瑛 (2004)。領導學：理論、實務與研究。高雄：麗文。