

# 領導與管理之差異及 其在學校行政上之應用

李安明

近年來國內許多領導相關的研究報告均顯示有為數不少的學校領導者仍無法全盤了解領導角色所應具備的各項行政行為。正因如此，各級中小學現在均普遍存在「過度管理」卻嚴重「領導不足」的問題。

為廣泛了解並減輕該問題所造成的負面效應，這篇報告以六個環環相扣的章節，分別探討攸關問題本身的各項主題。

本文首先針對導致學校領導者對領導產生誤解之各項長存的教育問題做一剖析，並透過五篇探討領導者與管理者在概念與行為上之差異的代表著作，對領導者與管理者之價值觀、個人特質、對他人之態度、及自我觀念，提供一個較為清晰的輪廓。其次，本文在第三部份中，更進一步綜合上列五項研究，並做一些特定的內容比較。為了不使讀者誤認領導者較優於管理者，並建立二者在組織中均居同等重要且相互依存的概念，第四部份的重點在於引進一種促進兩者「良性競爭」的概念。

此外，本文在第五部份中，藉由一般性領導與管理理論之比較來說明這些理論在學校行政上的應用，並提出領導與管理差異比較研究的一些限制，試圖導出未來學校行政研究的可能方向。最後，本文將領導與管理概化為兩個共存的勢力，並下結論說明任何學校，只有透過集體智慧，善用領導與管理之間所形成的「異質張力」，才能順利達成學校成功轉型之終極目標。

關鍵字：學校轉型、轉型領導、新領導

Keywords: School Transformation、Transformational Leadership、New Leadership

## 壹、前言

賽爾尼克(Zaleznik, 1977)在他一篇著名的行政領導專文中曾明白指出「科層體制社會訓練出的管理者，可能扼殺了一些需要良師與情感交流而發展的年輕領導者。大部分的社會面臨兩項需要衝突，一是需要管理者維持行政運作平衡，一則是需要領導者開創新機。」(頁10)如賽氏所述，台灣教育在轉型的過程中也曾同時面臨到傳統科層管理與現代化求新求變的領導壓力。曾有人以「夾縫中的教育」或「壓力鍋下的台灣教育」來形容目前台灣教育所處的現況。

然而檢視現行的國小教育行政概況，許多研究報告均指出台灣教育社會 (Educational Society) 中有許多人誤解了領導的真義。令人驚訝的是，實際掌握國小教育決策者們與國小行政人員並未意識到自己正在扮演領導的角色，他們行使權利但卻「缺乏領導行為」。即使有些領導者意識到自己所扮演的角色，亦無法真正察覺到此角色應具備的行政行為。更有許多墨守成規的教育行政人員將科層管理時期行政人員所扮演的角色與行為誤認為即是現在品質領導所倡導的角色與行為。認為只是時代變了，早期講「管理」，現在人人都講「領導」，事實上不過就是換成另一個行政術語來講罷了。這種只求形式上的改變，而非實際行為質變的結果，造成現今國小行政仍有「過度管理」卻嚴重「領導不足」(Overmanaged and Underled) 的情形。

再者，目前國小行政人員絕大部分為教師兼職，而絕大多數師資來源之一為九所師院畢業的學生，師院所提供的行政領導課程及所開設的各種領導與管理科目都直接影響未來國小行政人員領導概念的建立，間接影響這些準行政人員在國小的行政作為，但是，依據台中師院陳義明教授（民83）在其「學校行政領導教材與教法初探」一文指出：

1. 國內有關學校行政領導的出版物中，對領導的探討範圍及重點都不一致。（頁1）
2. 國內目前學術研究中有關領導的研究大都著重於領導者一、二項行為的探討，較少對領導者行為做整體的研究。
3. 對「領導」(Leadership) 一詞，學者專家和實際從事教育領導者的詮釋不一。因此，對於「領導」的意義、價值、觀念有非常大的差異，也因此大部分學者儘將「領導」列於行政或管理學下的一小部份技巧，並不視為一門「獨立的學問」，甚至認為領導只能視為一種所謂的「藝術」。（頁16）

因此，本文的重點之一在於透過主要代表人物在領導與管理所做的區分，將領導者與管理者的角色行為，做一綜合比較與分析，俾提供較有系統之學校行政領導與管理參考資料。

最後，「品質領導」一直是國內教育學者所致力提倡的教育改革項目之一。就其推動不力原因之一，即為「共識不足」，若能透過本文，讓國小行政人員普遍了解現代領導的內涵，或可排除阻礙教改的傳統壓力，進而提升學校行政效能。

## 貳、主要代表人物之主張

### 一、賽爾尼克之領導與管理概念的比較

賽爾尼克 (Zaleznik, 1977) 不僅是哈佛商業管理學院著名的社會心理學家，也是美國心理學會 (APA) 十分活躍的心理分析師。賽氏影響最深遠的一篇經典之作即是 1976 年在華盛頓由 Time's Inc. 所主辦的領導研討會中所發表「領導者與管理者」的文章，爾後經由哈佛商業評論 (Harvard Business Review) 在 1977 正式刊登之後便成爲日後行政專家學者在研究領導與管理間差異的主要參照文獻。

在賽氏的這一篇文章中，他以四個層面來探討領導者與管理者之間的差異，即領導者與管理者在(1)對目標的態度，(2)對工作的看法，(3)對人際關係做法及，(4)對自我認知（自覺）上的差異分析。

(一)目標態度：

在目標的態度上，賽氏認爲管理者較能以不受人性影響 (Impersonal) 的態度來看待目標。管理目標來自生活必需而非個人的欲求。因此它深植於組織歷史及傳統文化之中。基本上，管理者對於與工作相關的目標是採取某種有利的態度以便適時、適地、適量、不斷的設計合格產品。因爲整個組織的生命線全繫於生產力，管理者的主要看法與作爲都受外在顧客品味與喜好的強烈影響。他必須督導與工作相關的事務、依法行事、安排並分配工作與提供物質與工具的支援。最重要的是他必須激發部屬使其喜愛他的工作。

賽氏曾舉於 1958 — 1967 年擔任美國通用汽車執行總裁的唐納先生 (F. F. Donner) 對 GM 產品開發的例子來說明一種主張以較非人性且被動式的態度來看待目標的主管作風，唐納曾說：

我們必須透過許多協調來權衡潮流，這些協調使我們產品可靠、外觀漂亮、性能佳，且具有競爭力。因此我們不僅要設計自己喜歡的車型，更重要的是設計顧客想要的車型。

如上所述，唐納在產品生產的公式中並沒有提到顧客的品味與喜好是製造商的作爲所主導的。以這種顧客取向的被動態度做事，大部分的管理都變得膽小怕事，因爲他們只爲基本的求生存而掙扎。他們擔心做錯了決定會使該組織發生財政危機。換句話說，管理者認定他們最大的職責與終極的目標在於如何使整個企業適當的運作。

相反的，領導者的作爲是主動而非被動的。他們以較人性化且主動的方式去看待目標。運用情緒化、激發想像與期望及特定需求與目標等方面的影響來決定組織的走向。這種影響的結果會改變人們的需求方向。換句話說，美國的管理者需要領導來主導顧客品味與致力創新，來提昇馬斯洛 (A. Maslow) 所謂的人類低層次需求。管理者若要成功就必需克服「突破傳統」的恐懼，更重要的是，他們必需學習如何領導人群。

(二)對工作的看法：

賽氏指出領導者與管理者在工作態度上有差異。管理者傾向於把工作當成一種結合人與概念之授權過程的看法。在過程中人與概念交互作用以制定策略及做決定。管理者藉著一些技巧來輔助這個授權過程，包括揣測反面的興趣，爭議事件表面化的時機選擇與籌辦及降低衝突與緊張情緒。在過程中管理者在運用技巧方面顯得彈性靈活，他們一方面採取磋商與協議，另一方面則運用獎懲或其他手段。

在這一方面，領導者恰好與之相反。他們發展富有創意嶄新的方法去解決一些存在已久的問題並對一些論點提供新選擇。而且，爲了要有效能，領導者必需將他們的理念轉化成令人激奮的意像，然後將這些意像具體化。簡而言之，領導者引發高昂的工作興致並建立開闊的視界。說到開闊的視界，賽氏引用勞倫斯(T. E. Lawrance)一段振奮人心的描述：

所有的人都會作夢；但不做相同的夢

那些心智活動停擺而在晚間做夢的人

會發現夢醒一場空；

然而，做白日夢者都是危險的人

他們可能在白天時，睜亮雙眼努力實現夢想，使其夢境成真

領導者在日常工中建立廣闊的視界，他們共同的心路歷程，就在於對成果不同程度的關切。領導者是世上最重成果取向的族群，不斷的集中注意力於成效上。他們有很強烈的傾向，要一般人都能接納他的理念。強烈的思想加上完全的奉獻與投入形成了一股不可抗拒的力量。他對所行之事是如此的明白，意圖是如此的明顯，就如同一個全心投入沙堡雕塑的小孩，他的那股投入與忘我感動了他週遭的人，將人們帶入他忘形的世界。這些高明的視界將目的轉化成行動，在工作中創見遠大的真知灼見，並引入大眾共襄其成。

事實上，許多研究指出因教育行政領導者對工作採不同的看法使得他們有些成爲半調子，有些則成爲大師級領導人物。試著想像某位大學院長蹲在地上，電腦列表紙散落在辦公室地毯上。在他旁邊有部套裝電腦，用來檢查今年電腦中心的預算。他核算每項薪水，確定是依提議增加的薪水，並瀏覽所有的設備及旅遊預算。伯格(Bogus, 1985)將這類型的行政者，稱爲「短視的管理者」(Mamagement Myope)，因爲他雖然能看清橫在眼前的各種工作細節，仔細的注意到待辦的事件，但是卻對他的系、學院、或機關未來的走向及那些該現在或未來完成的事一無所知。確定祕書八點上班，檢查建築物之門鎖，清點倉庫及其他行政上的瑣碎事處處處理，以上這些都是典型「短視的管理者」的工作內容。管理者忽略了目標擬定，開發及分享遠見，而這些才是身爲教育領導者最重要的職責。

領導者在最佳狀態時，可以全神投入某一工作中，迅速的吸收並轉化衝突所產生的不悅心情，且時時都勇於接受反對者的改造。因此領導者是由冒險性高的工作環境中起家的，尤其是在一些機會大，獎勵多的處境中。對那些情願將自己行政角色界定為執行管理者 (Operational Managers) 的人而言，求生本能凌駕於他們的冒險需求之上，而他們甘心容忍世俗工作的耐力，助長了他平庸過日但求生存的意念。

### (三) 人際關係：

就人際關係的作法上而言，管理者喜歡與人共事，他們避免單獨工作，因為那將使他們焦躁不安。找尋共事的伙伴變成是管理者最重要的需求。然而，說到日復一日的人際關係，管理者卻僅止於低層次情緒化的投入。他們鮮少直覺性的揣度或感受別人所想的所覺並設身處地為他人著想。塞氏指出這裡所謂的「擬情」(Empathy) 一詞是指「能接收情感上的訊息且使這些訊息與某人產生聯想性的意義」這種能力而言。他是一個可以把對方說成是令他強烈「感同身受」的人，一個能體會對方「失意喪志」的人，一位可為對方「對自己立誓」的人。效能領導者應具備這種神乎其技，內在的洞察力。

其次，管理者依他們在連續事件中或決策過程中所扮演的角色來定位其人際關係。相反的，領導者對思想概念較為關注，並用一種較為直覺且「擬情」的方式來處理人際關係。管理者在人際關係上的角色取向，就如同演員在連續演出活動中一般，將他們注意的焦點從人們關切的事物移至他們演出角色的扮演。而領導與管理在人際關係上的區分簡單的說就是管理者較著重事情如何完成而領導者則側重參與者本身，關切發生的事與所做的決定可能對他們產生何種意義。

再者，領導者強調組織應強調對「真實」(Reality) 的共同意義與詮釋上，如此才可促成協調活動。效能領導者的主要活動之一是將「意義動化」。換句話說，領導者著重「溝通」的能力，他藉為組織成員解說工作的意義來影響他的群眾。塞氏特別指出「意義的詮釋與說明」與「事實的認識或了解」並無多大的關係；「事實」或「認知」與技巧、方法、或「知其如何做」才有相關。於此，領導者與眾不同的角色即在於先「知其為何」而後才追求「知其如何」。

一般而言，大部分的管理者重視與他人間正式商業關係。這種管理者與其部屬間只問職權關係而不涉及個人之正式關係，使得主從雙方都可以明白的預測彼此間的可能行為。管理者或許被要求很正式的頒佈命令；而部屬們可能就要被要求去服從命令。然而，當這種工作取向的關係一旦結束之後，就再也沒有任何人際關係存在了。

相反的，領導者則有強烈情感的投入。他們不斷改變追隨者們的態度與看

法，引導他們達到自我導正，高成熟度的境界。當然，領導者與追隨者間牽入了相當份量的愛與關懷。領導者塑造追隨者的動機並使其昇華。在這過程中，追隨者的需求與領導者對共同願望的了解能力，兩者間很微妙的相互影響。

綜言之，管理者傾向於視人際關係為一轉化之論點：即如何讓看似有贏有輸的問題，變為全贏的情況。相反的，領導者側重人之情感的認同，愛與恨在領導取向結構中的人際關係經常是看似一股波濤洶湧的激流，強烈的震撼人心，有時甚至無序可循。只有在這樣的一種氣氛中才能強化個人動機並獲得料想不到的結果。

#### 四) 自覺 (自我認知)：

賽氏指出傑姆 (James, 1960) 曾描述過二種具備不同人格型態的人，一種是所謂「一次生」 (Once Born)，另一種則是「二次生」 (Twice Born)。「一次生」的人適應了生活平凡的步調，正正經經，規規矩矩的，他們的生活打從他生下後就一直一直是順順當當的。然而「二次生」的人卻恰好相反，他們沒有一個平順的時期；他們的生活到處都註滿了不斷掙扎，奮鬥以求生活秩序，各式各樣的標記。不同於一次生的人，他們不能處處都認為理所當然。就一次生性格的人而言，自覺，這個行為指標，是源生於一種賓至如歸與環境相融合的感覺。而對二次生人格的人而言，自覺則是源於一種被深深隔離的感受。

歸屬或分隔的不同認知與感受於是對管理者與領導者在生涯中該以何種方式投入造成了意義深遠的影響。管理者視自身為現行法規的戒護員，他們認同這些規定的事務並從中獲得獎勵，藉強化現行組織，使其不朽，來增強管理者對自我價值的肯定。他扮演一位與責任、義務相融合的角色。

相反的，領導者則傾向二次生的人格，感受到被其周遭環境所分隔。他們可能在組織中工作，但卻在心理上不認同該組織。他們對自我的認定通常並不是依會員身份，工作角色，或其他社經地位等指標而定的。這個隔離概念背後所跟隨的就是一個理論，它說明為何某些人會盡力去尋求改變的機會。用於產生改變的方法可能是工程技術上的、政治上的或意識型態上的，但是目標則是一致的：那就是去深入的改變組織價值觀，甚至於去改變整個組織文化。

## 二、班尼士與南那士的轉型領導與交易領導論

班尼士與南那士 (Bennis & Nanus, 1985) 所合著之書 "Leaders--The Strategies for Taking Charge" (本書經天下出版社石滋宜先生譯為《領導新論》)，在一上市後立即為傳統的領導三段論——素質論、行為論與權變理論，提供另一個全新的思考與研究空間，班氏與南氏在文章的一開頭就對廣大就業市場人力的投入提出極大的質疑，認為在傳統的管理制度下，人的潛力無從發揮，他們指出在一項美國公衆

議程研討會(Public Agenda Forum)所做的勞動力市場調查發現有75%的人反應他們目前的工作效率可以再「大幅提高」，而在探討組織經營不善的主因時，班氏與南氏更明白指出問題的根源在於「過度管理與領導不足」(Overmanaged and Underled)。雖然管理和領導是不同的組織行政行為，都很重要，然而管理行為著重在「引發、完成、負責、處理」等工作中。相反的，領導行為則側重於「影響、指導方向、路線、從做中學、意見」等工作，兩者的差別十分的重要。簡言之，管理者是按正確方法把事情作對的人(Do the Thing Right)而領導者則是那些做對的事情的人(Do the Right Thing)。換言之，一個是具備有遠見和判斷力——有效能(領導者)；一個是行事俐落——有效率(管理者)。

為進一步確定效能領導者異於管理者之技能，班尼士與南那士(Bennis and Nanus, 1985)曾以美國各行各业著名的領導者進行為期五年的個別訪談，其中包括了60位著名企業的領導者及30位公營機構的領導者。他們以三至四小時非結構式訪談方式蒐集質的資料，每次的訪問均以受訪者所認為的(1)專長與弱點，(2)其生涯主要決定與關鍵點及(3)足以影響其領導哲學理念的具體事件為資料蒐集分析的重點。結果他們發現定位組織的靈魂人物所提供的成功經驗雖然大異其趣，卻共同具備下列領導者的技能：

#### (一)發展新遠景，融貫注意力

有效能的領導者致力於新遠景的開拓，並將此一遠景轉化簡單、明瞭、易懂的層次。藉著讓部屬感受到遠景的實際可行，將其組織成員的集體潛能轉化並融入共同理想與價值的追求上，諸如追求自由、正義及自我實現。諸如馬可路德、約翰甘迺迪等人均是熟用此類技能的佼佼者。Bennis & Nanus對遠景的建立曾有如下的敘述：

他們(領導者)留心還在進行的事情，決定該事件的那些層面對組織的未來而言是重要的。他們設定新方向，使組織中每位成員的注意力均朝向同一方向。此即領導行為的一貫原則，無論是身為樂團指揮者、陸軍將領、足球教練、小學校長或公司領導者都適用。(頁88—89)

至於如何形成一個令人動心的遠見，班尼士與南那士指出，領導者們並非透過神秘的內在歷程來發展遠見；他們建立包括組織內外成員的正式與非正式溝通網，並藉此對提出有創意且不同遠見的人士加以留意，從他們所提出的意見中，領導者加以選擇或整合成清晰可行的遠見，令人動心而願為之奉獻心力。因此領導者的本事就在於發展出一個「合乎時宜、合於組織且合乎在期間工作者的胃口」的遠見。要有如此統合的能力，領導者不僅需要時時做判斷與分析，更要具備「直覺」與「創意」兩大法寶。

#### (二)利用溝通網，建立共識

領導者在找出一個令人動心的遠見後，接下來的工作即是要透過個人精彩的隱喻、迷人的修辭，饒具深意的口號、象徵及令人印象深刻的儀式來傳達遠見的重要性與意義。雷根總統即是有效運用軼事與隱喻之領導者的典範。此外，在溝通遠見的過程中，領導者致力於將該遠見以不同形式和不同詳實程度在組織中不斷的重複呈現，並透過領導者的決策與持續不斷的活動得到增強。在此同時，組織的結構與管理歷程也同時必須作些調整與改變，以配合新遠見中的價值和目標，除了透過上述方式形成共識外，領導者亦需將上述的活動在日常生活中切實的履行，並深植於組織文化中。

### (三) 運用定位，發展承諾與信賴

班尼士與南那士指出組織成員是否要為遠景奉獻心力與成員是否信任領導者有相當密切的關係，因此要帶動成員對新遠見的承諾就需由組織內最高層的主管圈開始做起。換言之，領導者應以其言行一致及對其所建立的遠見做出承諾，始終如一以贏得部屬的信賴感。信賴感同時亦依於領導者是否有專家資格及其言行是否前後一致而定，一味的變更立場，或表達出矛盾的價值觀，均會損及部屬對的領導者信心與信賴，同時降低了遠見對部屬的吸引力。因此領導者應藉著其個人行為及強化他人行為來證實及顯示他對該遠見的認同。為了發展達成遠見所需的策略，並贏得成員對策略的認同，班氏與南氏提出一項「探索」(Quest)的主張。在探索的過程中，首先領導者要求參與者找出組織的主要顧客，效能相關指標及意義重大的事件，並評估在今後一、二十年間每個事件可能發生的機率。在運用這些結果後，領導者發展並勾勒出組織在近20年內可能演變的行動方案，每一個方案代表一組可能的遠景，每項遠景均需得到參與者的討論，並讓他們有機會把自己的想法和別人的想法互相印證。在相互印證或交互衝擊(Cross Impact)的過程中，可以激發不少新的想法並得到大家的立即迴響。在好的構想、方向、遠景確立之後，領導者必需要有「堅持方向」的勇氣，並以「擇善固執」來自我定位，即使要冒險來改變組織的內部環境也在所不惜。領導者必需不斷嘗試、示範、一再的演練，直到新的構想為組織成員所信賴、接受並成為組織文化的一部份為止。

### (四) 組織學習及自我發展

有效能的領導者清楚的了解到自己的優缺點，並從自知之明中發展自我肯定，信任自己但卻不致太過自恃。除了認清自己優點之外，有效能的領導者不斷透過組織學習的方式彌補自己的缺點。另外，領導者要透過學習及研習方式，訂定更好更高的目標與不斷的自我突破來領受「高峰」經驗。而在自我成長學習的歷史中，領導者強調的是組織共同的學習經驗，上述「探索遠景」是一項典型的「從學習中成長」的例子。另外，在管理的過程中是不允許有「失



敗的經驗」，所以要求事先的預估、精密的計算、行為的監控與成功的達成預定目標。然而，在領導者認為，錯誤嘗試 (Try and Error) 及錯誤分析 (Error Analysis) 是成功前必經的一個歷程，因此對失敗所抱持的是一種「學習的」心態。從失敗中記取教訓，並以失敗為成功之母的信念自勵，對曾失敗者以鼓勵代替批評，並以情感的激勵作為失敗後勇往直前的驅力。

綜上所述，班氏與南氏認為組織要轉型就必需借重這批善於運用四項策略的「轉型領導者」(Transformative Leaders)，由他們來帶領並激發部屬行動，並藉著培養更多的部屬成為明日的領導者使組織永遠有活力，永續經營，否則就會回到舊傳統的管理模式 (班氏與南氏稱之為交易式領導 (Transactional Leadership) 而無法成功的轉型。

### 三、寇特爾對領導與管理的區分

寇氏 (Kotter, 1988) 在其 1988 年的專書「領導的要素」(The Leadership Factor) 中曾很嚴謹的區分領導與管理。在探討這兩者的差異之餘，更特別強調美國的公司正面臨嚴重缺乏領導窘境。在他的另一本新作「革新的驅力」(A Force for Change) (Kotter, 1990) 中，寇氏更進一步以一種自問自答的方式，來具體說明領導有別於管理的各種情形。

如下圖所示，寇氏對於領導與管理的差異可由(1)開創新領域 (Agenda Creation)，(2)開發網路以達成議程 (Network Development for Agenda Achievement)，(3)執行 (Execution) 及(4)成果 (Outcomes) 等四方面來探討。

	領導	或	管理
新議程之開創	<p>目標建立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>發展未來遠見</li> <li>發展達成遠見之革新策略</li> </ul>		<p>計劃／預算</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>發展詳細步驟／產生成果之時間表</li> <li>分配必要的資源</li> </ul>
開發網路促成議程之完成	<p>人員調配（校正）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>以言行向需要合作的人做執行方向的溝通</li> <li>聯盟之影響力的開發／能了解並接受遠見及策略的團體</li> </ul>		<p>組織／人事管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>發展必需的計畫、人事及委任架構</li> <li>提供各種政策指示／指導及法的步驟／監督系統</li> </ul>
執行	<p>給予動機與激勵（心智啓發）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>克服各種阻礙的動力（如政治的、資源的、官僚方面的），以滿足基本需求革新</li> </ul>		<p>控制／問題的解決</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監控結果與詳細籌畫</li> <li>結果鑑定／預測偏差結果並以組織方式導正</li> </ul>
成果	<p>較可能產生：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>改變，經常是戲劇化的大變革</li> <li>十分實用的變革以提供潛能(如新產品等)</li> </ul>		<p>較可能產生：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>順序／可預測性</li> <li>興趣團體所期望的主要效果（例如如期完成、預算內完成等）</li> </ul>

圖一、寇特爾對領導與管理之差異比較

資料來源：寇特爾(1990)，頁6

對寇氏而言，領導的主要功能在於產生有利的變革，而管理則較側重於使現有組織運作流暢，就組織目標或領域的開拓而言，管理所著重的計劃過程與領導所重視的「方向建立」有非常大的差別。建立組織所遵循的大方向在實質的做法上包括了建立遠見及革新的策略兩大層面。在接下來的「發展網路」階段中，領導所要求的是「人員的調配與人力校正」。換言之，就是要參與活動的個人都能全盤了解並欣然接受所選擇的遠見及策略，並能在這個大方向的導引下適才適性的發揮個人長才。而在這一點上，管理者所要求的「組織與必要之人事管理」就相對的較無法讓

個人「發揮潛能」。在執行階段中，領導所要求的是「心靈的激勵與智性的啓發」，強調克服阻礙的動力源源不絕是由於心智的開悟，而要執行改革，則個殊性的個人基本需求一定要得到滿足。相對於領導，管理則著重於執行過程中個人行為的監控、精密的計劃、糾正偏差行為，並由鑑定成效來確定是否達成組織既定的計劃目標。

最後，在執行的成果上而言，領導較易產生對組織有利的變革，並由個人潛力的發揮，讓組織產生令人驚訝的附加價值(Value-Added)。相對的，管理則較易掌握並預測結果。因此較能產生組織內利益團體(Stakeholders)所期望的主效果。

由此比較來看，似乎領導在上述的四個層面中都較管理能讓組織作變革及創新，因此容易讓人產生領導是「較好」而管理是「較差」的行政行為模式。事實上，寇氏認為這種優劣之說是不當的。完善的組織中需要領導者帶人，亦需要管理者維持組織的正常運作。因此他認為有些人可同時成為「有效能的管理者」及「有效能的領導者」。只是因應目前社會求新求變的潮流，有些組織則顯得十分的「過度管理」與「領導不足」。

#### 四、希克曼(Hickman, 1990)的管理心，領導魂

希克曼在他的一本名為「管理心，領導魂」(Mind of a Manager, Soul of a Leader)的書中同樣十分強調領導者與管理者的差異。他指出管理者較強調實際(Practical)、明理(Reasonable)及果斷(Decisive)，而領導者則較強調遠景(Visionary)、同理心(Empathetic)及彈性(Flexible)。若能調和運用兩者間的「異質張力」，則組織就能確保彈性的活動，永續成長。為進一步說明這兩者之間的差異，希克曼以五個層面：(1)競爭策略／優勢，(2)組織文化／能力，(3)外部／內部改變，(4)個人風格／成效及(5)最終績效／成果來分析。除在第五層面分成八個次層次外，在其餘的四個層面則分成九個次層次加以闡述。總計希克曼以四十四種不同層面的說明方式比較領導者與管理者的心靈傾向(Tendency)，以下即是循此架構以列表方式來加以分析說明：

表一、領導與管理差異一覽表

管 理 導 向	領 導 導 向
<p>1 競爭策略／優勢</p> <p>管理者偏向「策略觀」                      管理者注重潛伏的「風險」                      管理者遵循做事「程序」                      管理者「孤立」各種問題                      管理者尋找問題的「對策」                      管理者重視集體「市場」                      管理者注意競爭的「對手」                      管理者計劃「漸進」策略</p>	<p>領導者偏向於「文化」觀                      領導者著重致勝的「機會」                      領導者追求如何達成「遠景」                      領導者「綜合」問題的各種因素                      領導者主動發掘潛在「問題」                      領導者側重「顧客」不同需求                      領導者尋求志同道合的「夥伴」                      領導者規劃「躍進」策略</p>
<p>2 組織文化／能力</p> <p>管理者矯正策略的「弱點」                      管理者訴諸「權威」                      管理者要求「一致」與「秩序」                      管理者監督「計劃」執行                      管理者要求制定「政策」                      管理者給予部屬「指導」                      管理者採用「目標管理」                      管理者要求「控制」員工                      管理者易於「開除」員工                      管理者要求前後的「一貫」</p>	<p>領導者強化策略的「優點」                      領導者強調「影響」                      領導者追求「和諧」                      領導者注重「成員」的成長                      領導者注重以身作則與「示範」                      領導者給予部屬「激勵」                      領導者偏好「走動管理」                      領導者充分「授權」員工                      領導者善於「留住」員工                      領導者善於使人「承諾」</p>
<p>3 面對外部／內部改變</p> <p>管理者渴望安全「穩定」                      管理者循例而行多「模仿」                      管理者對事要求「堅持執著」                      管理者力求「妥協」消除「衝突」                      管理者容易將狀況「複雜」化                      管理者容易「被動」反應                      管理者勤做「計劃」模式                      管理者注重「重新組織」佈局                      管理者再現有基礎上「改善」</p>	<p>領導者在「危機」中求勝                      領導者突破思考多「原創」                      領導者對事要求「彈性放鬆」                      領導者力求誘發「極端」反應                      領導者將狀況「概念」單純化                      領導者偏向「主動出擊」                      領導者多方嘗試「實驗」                      領導者偏重全面「重新思考」                      領導者偏好採取革命性「改革」</p>
<p>4 個人風格／成效</p> <p>管理者講究做事的「方法」                      管理者講究「邏輯」思考                      管理者講究組織「階層」                      管理者習於「審慎」思考問題                      管理者相信「事緩則圓」                      管理者重視層層「控制」                      管理者行事「井然有序」                      管理者崇尚「精確與計量」                      管理者重「責任」之執行</p>	<p>領導者偏好探究做事「動機」                      領導者則習於「立體」思考                      領導者講究組織「平等」網路                      領導者較易自「樂觀」面思考                      領導者習慣「直接了當」                      領導者強調層層「授權」                      領導者行事較「不拘形式」                      領導者崇尚事物本質的「藝術」                      領導者重視「夢想」之追求</p>
<p>5 最終績效／成果</p> <p>管理者較重視「績效」評估                      管理者較易「依附」於組織                      管理者較傾向物質「報償」                      管理者傾向常取「保守」觀點                      管理者追求「具體」指標                      管理者傾向「著重眼前」                      管理者專助於「短期」的效益                      管理者要求「好」</p>	<p>領導者較重視「潛能」發掘                      領導者較「獨立」於組織                      領導者較傾向於成就與「滿足」                      領導者傾向採用深思後的「風險」                      領導者追求「抽象」指標                      領導者傾向「放眼未來」                      領導者追求「長期」成果                      領導者要求「更好」</p>

## 五、加德納對領導者與管理者的比較

加德納 (Gardner, 1990) 在其名為「談領導」(On Leadership) 的專書中指出領導者與管理者至少在六個層面上有名顯的行為差異。這六項差異包括兩者在(1)思考的遠近，(2)關心的情境，(3)影響之成員，(4)精神資源，(5)面對衝突之解決策略及(6)對改變之追求等的表現。茲將二者之差異以列表方式加以說明：

表二、Gardner 對領導者與管理者的比較

比較的層面	管 理 者	領 導 者
1 思考的遠近	思考現在	思考未來
2 關心的環境	只關心組織內的關係與變化	會關心組織外的關係與變化
3 影響的成員	只接觸影響組織內的成員	會接觸影響組織外的成員
4 精神資源	較不會注意非理性、價值、潛意識等成份	會注意非理性、價值、潛意識等成份
5 衝突的解決技巧	較沒有處理衝突的政治技巧	較有處理衝突的政治技巧
6 對改變的追求	較接受現存結構及運作過程	較會尋求革新

資料來源：Gardner, 1990

## 參、綜合分析

### 一、就比較的層面而言

基本上，上述五種比較領導與管理的學說，其訴求之重點在層面的選取與用字遣詞上，雖有所不同，但檢視其內容，則可發現許多的共同點。茲就五項代表學說的探討層面列表，並就其層面探討的內容加以分析比較。

三、五種學說探討層面之比較

代表人物	Zaleznik	B & N	Kotter	Hickman	Gardner
提出時間	1977	1985	1990	1990	1990
比較層面	一、目標態度 二、工作看法 三、人際關係 四、自覺	一、遠景與注意力 二、溝通與組織 三、定位與承諾 四、學習與自我發展	一、議題形成歷程 二、人力網 三、計劃執行 四、成果	一、競爭策略優勢 二、組織文化／能力 三、面對外部／內部改變 四、個人風格／成效 五、最終績效／成果	一、思考的遠近 二、關心的環境 三、影響的成員 四、精神資源 五、解決衝突技巧 六、對改變的追求

註：B & N為Bennis & Nanus的縮寫

由上表之分析比較可獲得下列的結論：

1. Zaleznik、B&N及Kotter等人均重視遠景的建立，並強調領導者是「主動的」去創建人性化的遠景來改變組織的需求與走向。
2. Zaleznik、B&N及Kotter等人均重視對人力資源的協調與溝通。其中Zaleznik強調人際關係中領導的「擬情」與強烈的「同理心」，B&N強調溝通與共識的達成需透過領導者的「隱喻」、「象徵」與「修辭」技巧，而Kotter則強調人力網的有效經營需靠領導者不斷的言語與行動的溝通。
3. Zaleznik與B&N等人都強調領導者自我的修為。Zaleznik強調領導者基本上並不認同組織現有的制度，因此有被深深隔離之感，並因而力求突破與改革，而B&N則認為效能的領導者應不斷的學習與自我成長，訂定更好更高的目標，不斷的自我突破，領會「高峰」的經驗。
4. Kotter與Hickman兩位學者都強調績效與成果的層面。Kotter認為領導者較能引起組織戲劇性的變革，而Hickman則強調領導者較著重具「潛能」、「長期」、「放眼未來」、「更好」、「高風險」之成果的追求。
5. Zaleznik、B&N、Kotter及Hickman與Gardner等人均強調領導者之異於管理者在於領導者較側重「激勵的過程」。
6. Hickman與Gardner均重視「環境」層面的影響。基本上，Gardner強調領導者關心組織內外的關係與變化，而Hickman則強調領導者在面對組織內外部的變化時其因應的作為。
7. Hickman與Gardner兩人均重視「思考」層面的探討。Gardner主張領導者思考

「未來」，管理者思考「現在」，而 Hickman 則認為領導者較側重「重新思考」及「立體思考」。

另外，值得一提的是，在上述領導者與管理的比較研究中所強調的領導與近年來轉型、魅力領導研究 (Conger & Ianungo, 1987; House, 1977, Bass, 1985) 所闡述的轉型 (Transformation)、魅力 (Charisma) 與神奇領導 (Magic Leadership) 有異曲同工之妙。換言之，這些研究均強調 (1) 遠景、(2) 領導者對部屬動機和努力所造成之戲劇性效果與 (3) 領導者即是變革的媒介等特色。

## 二、就研究趨勢而言

由表三可看出下列兩項研究趨勢：

### 1. 側重更多元化（多層次）與宏觀的分析方式

就本文所舉之代表人物的學說中可以明顯看出前期 (1977-1985) 的探討重點在於「組織內」的各種行政作為的比較 (Zaleznik and B&N)，而後期 (1990) 的探討重點則較「全方位」。就所思考的層面而言，已由組織內擴大至組織外，甚至是整個大環境 (Gardner & Hickman)。

### 2. 側重對問題解決層面的策略探討

前期的探討較側重一些學理說明，如強調領導者或有效能的領導者與管理者的概念或行為的差異 (Zaleznik)。然而始自 B&N，探求的層面就轉趨更實際。簡言之，就是較側重「策略探討」。B&N 提出四項有效能領導者的領導策略，而 Hickman 則將之發揚光大，提出多達四十多項的領導者領導因應策略清單。

## 肆、調和領導者與管理者之間的異質性

由上述五種領導與管理的差異模式，可以了解自 1980 年代後，有關領導理論探討實遠超越傳統管理學派所規範的範疇。不僅其重要性與日俱增，在探討的層面上也有很大幅度的修改。如今它已獨立成一門行政學上必讀的顯學，並與管理學的地位並駕齊驅。然而長期的強調變革及強勢領導概念及倡導追求卓越，已使領導與管理這兩大行政領域間的均勢情形起了巨大的變化。時下較廣為流行的觀念是：領導者遠較管理者更能面對多元的社會變革，創造競爭優勢及營造有利的組織文化。這個不均的警訊指出有不少的人持錯誤的觀念，將負責管理的人視為默守成規、不思改進、只重績效、不講人性的老固執，而將領導者視為變革的英雄，是激勵人心，提高生產力的唯一秘訣。這種你優我劣的價值判斷已使得許多管理者寧願冒充領導者的威名，從事一些名實不符的行政工作。

諸如此類的不當比較早在塞氏提出領導與管理的概念剖析時就已提出警告。其後，希克曼在他的書中亦開宗明義直言這樣的惡行分化是一種值得警惕的現象。因此，針對這樣不當的觀念，他提出了一個根本之道：即在領導與管理兩者之間找出一個平衡點並形成一個良性的「異質張力」。一方面可以調和管理者講求實用、邏輯、精確、組織及決斷的長處及領導者強調遠景、方向、溝通、激勵、同理心及創新的觀念，同時可以讓這兩者以其優點做出「良性的競爭」，形成共存共榮的雙贏局面。唯有如此，組織才能長期確保其彈性及活力。

因此，本文之主旨在於強調領導與管理這兩者間在基本概念與採行策略的「差異」，而不是在突顯這兩者間孰優孰劣的情形。亦期望經由這兩者的良性合作能使組織能順勢轉型，好上加好，追求卓越。

## 伍、在學校行政上的運用與限制

### 一、在學校行政上的運用

#### 1. 看清自己扮演的角色，各擅所長

許多研究指出教育上的問題部份來自於上位者的「角色混淆」。扮演領導者角色的人不思突破、改進，卻處處干預屬下的作為，無法信任及授權部屬執行效能管理之事，而扮演中基層工作的管理人員有時也會越權做一些不是管理上的事。如此一來，徒然將時間浪費在一些空想上，而不是去執行應做的事，即使窮盡腦汁，也是「庸人自擾之」，因為他的角色是管理而不是掌舵的領航員。由此可見在學校行政上，由於角色的混淆與觀念不清可能導致大家在做「互相重疊」的瑣事，嚴重影響到行政效能。例如校長理應是具有長遠謀略的領導者，然而他卻浪費百分之八十的時間在做防弊、維持秩序及處理問題的管理者。這種「應該扮演領導者」卻「實際扮演管理者」的情形在教育界可以說是屢見不鮮。因此，要縮短這兩者之間的差距，較根本的辦法就是明確的規範什麼是領導者與管理者該做的事。如此一來，領導者努力去激勵新方向，創造遠景及「做對的事」，而部屬也能看清自己的本分去「將交付下來的事做對」。如此，就可各擅所長，而不至於有「功能重疊」的情形了。

#### 2. 調和彼此差異，落實學校改革，共存共榮

在現今一片講求「績效責任」的潮流中，看清角色、本分並各擅所長是第一步。進一步的作為即是要讓領導者與管理者都能認清「學校改革或轉型已是不可避免的趨勢」。因此將改革的工作視為是「領導者單方面」的工作，已是一種錯誤且落伍的觀念。在效能學校的建立及學校改革的重大工程上，事實上



應是不分領導與管理的。換言之，它是「全方位」或全面性的。即使在基本概念及行為規準上，領導者與管理者分別有其應守的分際，然而在「思考歷程」、「貢獻想法」及「溝通參與」上，不應有彼此之分。因為只有調和這兩者之間的異質才是組織不斷成長的依憑，所以整體的改革架構中，異中求同、衝突整合協調、異議管理，都是必經的歷程。而這就是在認清扮演角色之後所應具備的一「組織使命感」或「生命共同體」的基本認知。

## 二、在學校行政上所受到的限制

### 1. 管理和領導的定義分歧，差別難以認定

萊思伍德 (Leithwood, 1993) 曾在他的研究中指出要清楚的界定明顯的領導與管理行為是件困難的事，而單由明顯的行為差異來說明領導與管理的差異也失之偏頗。最好的方法就是以多方位的角度來判別這兩者間微妙的差異。再者，領導與管理的定義及理論內容已歷經多次的變革。布萊曼 (Bryman, 1993) 在他的新書《魅力與組織領導》(Charisma and leadership in organization) 主張早期的素質、行為與權變領導理論，都是屬於「舊」領導，而「新」領導是指 Bass(1985)、Bennis 與 Nanus(1989)、Hickman (1990)、Kotter(1990)、Peters 與 Austin(1985) 及 Zaleznik(1977) 等人所倡導的「轉型領導」(Transformational Leadership)。而管理理論近幾年來歷經傳統、行為科學及系統理論時期的演變，在定義與內容也做了大幅度的修正。因此較高層次管理概念可能與新領導概念內容與功能上均有所重疊。因此若要從中取得一個較客觀的標準來區分領導與管理實在需要做長期性的比較與研究，方有成效。

### 2. 封閉式或規模較小的學校行政系統，不利於釐清領導與管理功能

根據教育部的官方統計，台灣目前普遍存在12班以下的小型國中，由於學校規模較小，學校行政工作負擔重，因此行政人員通常扮演多種角色。但因角色的本質與要求不同，所以行政人員有時必須身兼領導者與管理者的雙重角色。如果沒有對領導與管理的功能加以了解，即可能將此兩個角色混淆，使其功能抵銷，減低學校效能，而下屬亦將無所適從，不知以何種角色相配合。

另外，較古老或傳統的小學，可能較易沿襲老舊的學校管理方式。一時要將管理與領導加以分層分工，可能亦無從著手。由於長期以來領導一直被視為管理學或理論下的一門技巧。所以老一輩的行政人員極可能以管理的角度來處理領導的概念，但終究無法突破「管」人的框框，以至最後可能出現類似「管理式的領導」(Managerial Leadership) 的結果。然而，事實上在當今多變多元教育情境，事事講求效率，力求績效 (Accountability)。如果以封閉式的管理方式來處理學校行政的人、事、財、物，可能較難得到明顯的改善。

## 陸、總結

筆者從組織內行政人員所持的概念，所表現的行為及採行的因應策略來探討領導與管理的差異。嘗試以目前較廣為採信的五種比較模式來做一個概括式的討論，並將五種學說所訴求的重點加以分析與綜合比較。另外，有感於領導與管理是同等重要，且具有共存共榮的微妙關係，因此特別提出以差異分析來替代優劣判斷的研究途徑，並主張一個組織，尤其是力求轉型的組織，一定要多花點時間來研究此兩者存在的價值，並調和兩者因相異而存在的張力——「異質張力」。唯有如此，才能使組織的人力得到充分的調和，使不同專業人的人能各自高度發揮其領導與管理專長，共同追求卓越的組織目標。

## 參考書目

- 陳義明（民83）：「學校行政領導」教材與教法初探。八十二學年度師範學院教育學術論文發表會，國立台南師範學院。
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York:Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B.(1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper and Row Publishers, Inc.
- Bogue, E. G.(1985). *The enemies of leadership: Lessons for leaders in eductaion*. Bloomington, Indiana: The Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Bryman, A.(1993). *Charisma and Leadership in organizations*. London: SAGE Publications.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1987). Towards a behaviorial theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-47.
- Gardner, J. W.(1990). *On leadership*. New York: The Free Press.
- Hickman, C. R.(1990). *Mind of a manager, soul of a leader*. New York: wiley.
- House, R. J.(1979). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.) , *Leadership: The cutting edge*. (pp. 189-207) Carborndale, IL: Southern Illinois Vniversity Press.
- James, W.(1960). *Varieties of religious experience*. New York: Mason and Lips Co.
- Kotter, J. P.(1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P.(1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1993). *Total quality leadership: Expert thinking plus transformational practice*. Paper presented at the Annual Metting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA. (Eric Document Reproduction Service No. Ed 360 702)
- Peters, T., & Austin, N.(198). *A passion for excellence*. New York: Random House.
- Zaleznik, A.(1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

李安明，現任國立新竹師院初教系副教授兼圖書館採購組主任