

臺灣企業家長式領導之研究：以台塑企業為例

蘇金淼、羅世輝

E-mail: 9701145@mail.dyu.edu.tw

摘要

「家長式領導」是在人治的氛圍下，顯現嚴明的紀律與威權、父親般的仁慈及道德廉潔的領導方式。「經營之神」王永慶，締造石化王國。他的領導風格，是產業界的楷模，也是學術界研究的對象。本研究針對台塑中高階幹部做深度訪談，其結果分析如下：一、王永慶的領導是任務型管理。以「勤勞樸實」、「追根究底」的態度，追求「合理化」，不斷檢討改進，以「止於至善」；二、影響王永慶領導的因素有3：(一)「驅策力」、「智慧」與「自信」的人格特質、(二)「互惠原則」、「人際和諧」與「以德服人」的社會文化因素、(三)「經營環境單純與技術穩定」、「創業結構」和「經營權與所有權合一」的組織因素；三、威權領導是領導人有強烈的主觀意識，強勢而不獨裁，願意傾聽部屬意見，部屬對領導者「敬畏順從」；四、仁慈領導是領導人對部屬無微不至的「照顧關懷」，得到部屬的「感恩圖報」；五、德行領導是領導者以「以身作則」與「公私分明」的態度領導部屬，得到部屬的「認同效法」；六、王董事長接班佈局綿密，制度完善，企業文化深植所有台塑人。

關鍵詞：家長式領導；威權領導；仁慈領導；德行領導

目錄

中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭	vi	內容目錄	vi
vii 表目錄	viii	圖目錄	viii
ix 第一章 緒論	1	第一節 研究背景	1
1 第二節 研究動機	3	第三節 研究目的	3
6 第四節 研究範圍	7	第五節 研究步驟與流程	7
7 第二章 文獻探討	9	第一節 領導的定義	9
9 第二節 西方式領導理論概述	11	第三節 華人家長式領導理論概述	11
19 第三章 研究方法	31	第一節 研究架構	31
31 第二節 個案研究法之內容	32	第三節 訪談對象	32
38 第四節 訪談大綱	39	第四章 訪談結果與分析	39
41 第一節 個案公司簡介	41	第二節 王永慶先生的領導特色分析	41
48 第二節 王永慶領導風格影響因素之分析	51	第三節 家長式領導威權領導之指標分析	51
60 第三節 家長式領導仁慈領導之指標分析	65	第四節 家長式領導德行領導之指標分析	65
69 第四節 台塑企業新領導團隊領導模式之分析	74	第五章 結論與建議	74
80 第一節 研究結果與討論	80	第一節 研究限制與建議	80
90 第二節 研究貢獻	90	第二節 管理實務上的意涵	90
92 第三節 參考文獻	93		
96 第四節			

參考文獻

一、中文部份 Robbins, S. P. (2002), 組織行為學(李青芬, 李雅婷, 趙慕芬譯), 台北:聯經。維基百科網: <http://zh.wikipedia.org/wiki/>。
王永慶(2002), 台塑企業經營管理與發展經驗, 「國際高分子加工學會亞澳年會」演講稿。王世偉(1998), 國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究, 國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。王新怡(2003), 家長式領導、信任與員工效能, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。任金剛, 鄭伯璦, 周麗芳, 樊景立(2003), 高階主管之家長式領導與組織效能:一項個人與組織層次的分析, 教育部華人社區心理學研究追求卓越計畫研究報告, 台北:國立台灣大學。伍忠賢(2006), 台塑王朝, 台北:五南。李澄益(2003), 高階經理人心智模式與領導型態之探索性研究, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。吳清基(2000), 教育行政, 台北:五南。吳琮璠(1997), 資訊管理個案研究方法, 資訊管理學報, 4(1), 7-17。吳壽山, 游漢明, 詹錦宏(2006), 向台塑學合理化, 台北:遠流。吳錦波, 蔡崇盛(1997), 資管領域研究方法之研究比較, 第八屆國際資訊管理學術研討會論文集, 405-412。洪瑞明, 劉彥忠, 周志明, 林英傑(2003), 台塑企業營建管理制度之內涵與特色, 現代營建, 279, 45-57。陳怡仁(2006), 管理者個人背景因素和企業

文化與領導型態之關聯性分析，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。張金鑑(1995)，管理學新論，台北：五南。張潤書(2000)，行政學(第一版)，台北：三民。張潤書(2000)，行政學(第二版)，台北：三民。許士軍(1995)，管理學，台北：東華。許士軍(2005)，怎樣學會走自己的路 - 郭泰著：王永慶奮鬥傳奇，台北：五南。楊國樞(1995)，家族化歷程、泛家族主義及組織管理。海峽兩岸組織文化暨人力資源管理研討會宣讀論文，台北：信義文化基金會。楊進焜(2004)，高階主管家長式領導質量交叉分析，國立屏東科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。楊銘賢(1995)，管理概論，台北：中興管理顧問公司。謝文全(2000)，學校行政，台北：五南。鄭燕祥(1996)，學校管理的改進：理念、變革與實踐，香港中文大學初等教育期刊，3(2)，15-26。鄭伯壘(1995a)，不同家長權威價值與領導作風的關係：台灣民營企業主持人的個案研究，台北國科會專題研究報告。鄭伯壘(1995b)，差序格局與華人組織行為，本土心理學研究，3，142-219。鄭伯壘(1995c)，家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究，中央研究院民族學研究所集刊，119-173。鄭伯壘，周麗芳，樊景立(2000)，家長式領導：三元模式的建構與測量，中央研究院民族學研究所、台灣大學心理學系暨研究所、華人本土心理學研究卓越計畫合辦之「第五屆華人心理與行為科技學術研討會」(台北)發表論文。蔡清宏(1996)，企業主管領導效能評量之研究，國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。劉震濤，黃德海(2007)，台塑打造石化王國 - 王永慶的管理世界，台北：天下文化。樊景立，鄭伯壘(2000)，華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析，本土心理學研究，13(6)，127-180。

二、英文部份 Bass, B. M. (1997). *Bass and Stogdills handbook of leadership: Theory, research, and managerial application*. New York: Free Press. Benbasat, I., Goldstein, D., and Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information system. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386. Bennis, W. (1984). The Four Competencies of Leadership. *Training and Development Journal*, 8, 15-19. Black, R. R., & Jane, S. M. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing. Black, R. R., Jane, S. M., & Greiner, L. E. (1964). Break-through in Organization Development. *Harvard Business Review*, 11, 136. Buckley, J. W., Buckley, M. H., & Chang, H. F. (1976). *Research Methodology and Business Decision*. The Society of Management Accountants of Canada. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-47. David, H. (1991). *Management principles and practice*. New Jersey: Prentice-Hall. Deyo, F. C. (1983). Chinese management practices and work commitment in comparative perspective. IN Gosling, L. A. P., & Lim, L. Y. C. (Eds.). *The Chinese in Southeast Asia: Identity, culture and politics*, 2, 215-230. Singapore: Maruzen Asia. Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (1999). A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. IN LI, J. T., Tsui, A. S., & Weldon, E. (Eds.). *Management and organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill. Harrison, W. (1988). Using software matrices to allocate testing resources. *Journal of Management Information Systems*, 4(4), 91-105. Hersey, P., & Kenneth, B. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. Hofstede, G. (1980). *Culture 's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates (1999). Cultural Influences on Leadership and Organization: Project GLOBE, In Mobley, W. H., Gessner, N. J., & Arnold, V. (Eds.). *Advances in Global Leadership*, 171-233, Stamford, CT: JAI Press. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership, In Hunt, J. G., & Harson, H. H. (eds.). *Leadership: The Cutting Edge*, 189-207, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E. M. (1994). Charismatic and Non-charismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness, in Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (eds.). *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 103-104. Jago, A. K. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*. Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military Executive Leadership, In Clark, K. E., & Clark, M. B. (Eds.), *Measures of Leadership*, 281-295, West Orange, NJ: Leadership Library of America. Kotter, J. P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 5, 103-111. N. Y.: Free. Koontz, H., & O ' Donnell, C. (1976). *Management: A system and contingency analysis of managerial function* (6th ed.). NY: Mc Graw-Hill. Kling, R., & Iacono, S. (1984). The control of information systems development after implementation. *Communications of the CAN*, 27(12), 1218-1226. Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York: McGraw -Hill. Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill. Morphet, E. L., Johns, R. L., & Reller, T. L. (1982). *Educational organization and administration: Concepts, practices, and issues* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187. Pye, L. W. (1981). *Dynamics of Chinese politics*. Cambridge, MA: OG & H. Pye, L. W. (1985). *Asia power and politics*. Cambridge, MA: Harvard University. Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership In Hunt, J. G., Hosking, D. M., Schriesheim, C. A., & Stewart (Eds.). *Leadership and managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62, Elmsford, NY: ergamon Press. Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese Capitalism*. N. Y.: Walter de Gruyter. Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Service. *Harvard Business Review*, 9, 105-111. Richards, D., & Engle, S. (1986). After the Vision: Suggestions to corporate Visionaries and Vision Champions, In Adams, J. D. (Ed.). *Transforming Leadership*, 199-214, Alexandria, VA: Miles River Press. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Silin, R. F. (1976). Leadership and Value: The organization of large-scale Taiwan enterprises. Cambridge, MA: Harvard University. Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University. Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire-Form XII*. Columbus, Ohio State University. Van Horn, R. L. (1973). Empirical studies of management information systems. *Database*, 5(2), 172-180. Vogel, D. R., & Wetherbe, J. C. (1984). *MIS Research: A Profile of Leading Journals*

and Universities. Database, 16(1), 3-14. Westwood, R. I., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In Westwood, R. I. (Ed.). Organization behavior: A Southeast Asian Perspective. Hong Kong: Longman Group. Westwood, R. I. (1992). Organizational behavior-Southeast Asian perspectives. Hong Kong: Longman. Westwood, R. I. (1997). The Cultural Basis for Paternalistic Headship among The Overseas Chinese. Organization Studies, 18, 445-480. Yin, R. K. (1985). The case study method: An annotated bibliography. Washington, DC: COSMOS Corporation.