|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  | | --- | --- | | **知識經濟時代領導風格與領導特質之典範轉移** | | |  | **呂鴻德  中原大學企業管理研究所教授** | |
| |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **壹、知識已成為二十一世紀主流價值**  一九八九年彼得‧杜拉克(Peter Drucker)認為：因資訊科技的發展，使得企業組織的變革由「管理權與所有權分離」的第一次變革；「指揮控制型組織」的第二次變革；發展成為「知識型組織」的第三次變革。其更認為：「未來企業最重要的投資已不再是機器、廠房、土地、設備，而是知識工作者之知識的投資」。一九九二年教宗若望保祿二世在文告中曾提到：「人類生產的決定因素，先是土地，然後是資本，至今已移轉到人類與生俱來的知識」。知識在二十一世紀的企業組織所扮演的重要角色，似乎已無庸置疑。  一九九六年「經濟合作開發組織」(OECD)發表「知識經濟報告」(Knowledge-Based Economy Report)，認為以知識為核心的「新經濟」將改變全球經濟發展的型態，而衡量一個國家開發的程度亦由「未開發」、「開發中」、「已開發」的分類法，蛻變成為該國是否透過知識創新、知識累積、知識分享而至知識擴散進而形成的知識經濟化高、中、低度國家之分類，正如唐飛院長於民國八十九年八月所揭櫫政府未來施政重點「知識經濟發展方案」，其願景乃是設定在「十年使我國達到先進知識經濟國家的水準」。此均顯示知識已成為企業塑造競爭優勢，產業積累附加價值及國家創造持續經濟成長的主要驅動力。  **貳、知識經濟與學習思維**  當「知識革命」之浪潮接續「農業革命」、「工業革命」以及「資訊革命」之後，成為人類文明的第四波革命之後，所謂「十倍速變化的時代」、「超競爭優勢的時代」(hyper-competition)以及「高度脈動速度的時代」(fast-clockspeed)等學術形容詞亦為知識經濟加上註解，此外，各先進國家更藉由搭上「知識經濟」的列車，來繪出二十一世紀的國家願景。  美國政府於一九八六年通過「聯邦科技移轉法案」，旨在建立國家實驗室與企業合作進行研發機制，藉以加速推動技術移轉與商品化，一九九三年成立「國家績效評估委員會」，負責推動聯邦政府再造之工程，一九九七年頒布「全球電子商務推動架構」，以此界定電子商務推動策略，二０００年更由柯林頓總統於白宮召開「新經濟會議」，此皆為促成美國近十年來高成長、低失業率、低通貨膨脹率之經濟榮景促因。而英國政府於一九九八年公布「一九九八年競爭力白皮書」中，提出電子商務願景，致力於建構一個以知識為驅動力之新經濟模式；亞洲地區的新加坡亦於一九九六提出「新加坡綜合網」(Singapore One)的計畫，預定於二００一年將新加坡發展成政府機構、學校、圖書館、家庭、企業網網相連的「智慧島」目標。此外，從亞洲金融風暴中經濟復原的韓國更於一九九九年揭示「二十一世紀韓國網路發展計畫」，宣示將韓國發展成為二十一世紀最具創新的知識經濟大國；而經濟發展受全球注目的中國大陸亦提出「科教興國」的策略主張，此均顯示發展知識經濟與提昇國家競爭力似乎已劃上了等號。  但當各國在側重以資訊科技、通訊、技術、媒體設計主導的「知識」定義之際，一股強調「學習孕育觀念，觀念引導變革」之「學習革命」聲浪，亦引發世界先進國家的注意，紛紛落實於國家人力資源的培育及教育機制的改革上。諸如：美國政府提出的「二十一世紀美國教育行動」；新加坡所建立的「思考型學校，學習型國家」理念；日本所宣示「培養具有生存實力的下一代」等構思。由以上之分析得知，知識經濟時代「知識」與「學習」之重要，但面對二十一世紀知識導向的產業結構與企業變革中，產業經營者或國家領導人如何體會並塑造知識經濟時代之領導特質，且由傳統舊經濟時代的領導風格(leadership style)典範移轉至現代新經濟時代的知識型領導風範，乃為本文探討之宏旨。  **參、傳統領導理論思維範疇**  自管理的角度觀之，在個人與組織整合互動的過程，最具有動態影響作用的因素，便是領導(leadership)。換言之，管理者是否能發揮「群策群力、以竟事功」的管理功能，端視其具領導能力之良窳。  傳統的領導理論可區分為三大類型：其一，乃是領導特質論(trait theory)或稱之為「偉人理論」(great man theory)。該理論認為成功的領導效能，乃因領導者擁有某些個人特質使然，因此，由生理、人格、智力、人際關係、自信、積極等特徵構面即可解釋或預測領導效能，但此論據似乎陷入以偏概全的謬誤。其二，乃是領導行為模式理論(behavioral pattern theory)，該理論主張領導效能並非取決領導為何種特質，而是取決於其影響部屬之行為模式。換言之，領導者與被領導者之間的互動是衡量領導效能的主要關鍵。其三，為領導權變情境理論(contingency situation theory)，該理論強調領導之作用在於影響部屬之行為，而其行為又受動機及態度等因素之影響，據此，欲討論領導效能就不能脫離人之動機與態度，而此正是領導的情境因素。綜合而言，「特質論」僅在重視領導者之特質屬性；「行為論」則兼容並蓄領導者與被領導之互動；而「情境論」則考量領導者、被領導者以及情境因素等三構面。然而，隨著知識經濟時代之來臨，傳統領導理論亦有重新思維之空間，深值論述。  **肆、知識經濟對領導權力的典範移轉**  一九九七年彼得‧杜拉克於《後資本主義》一書中指出：「知識工作者」將成為社會的主流，一九九九年微軟(Microsoft)的總裁比爾‧蓋茲在其《數位神經系統》一書中更指出：「未來的企業是以知識與網路為基礎的企業，未來的競爭則是植基於知識與網路的競爭」。基於此，傳統領導權力基礎來源產生了明顯的典範移轉。傳統領導理論所強調的「職位權力」(position power)已將被以知識、資訊的「知識權力」(knowledge power)所取代。  傳統的職位權力主要包括：(1)合法權(legitimate power)：其乃是一種經過正式任命的權位權力，也就是一般正式組織結構中的職權(authority)；(2)獎賞權(reward power)：其乃是一個領導者對下屬資源控制、獎賞的權力；(3)強制權(cocecive power)：其乃是領導者採取對下屬調職、減薪、降級或解僱等方式，讓部屬接受其領導之權力。綜觀此三種權力基礎均是以探討正式權力之形成為重心。  然而，由於知識基礎的領導行為，使得原本只重視職位權力的正當性，已被資訊控制程度、知識擴散程度取而代之!可知，在知識經濟時代之下，「知識權力」在組織的重要性與日俱增。而知識權力主要包括：(1)專家權(expert power)：領導者所擁有之專門技術和知識，有助於組織任務之遂行，並可贏得部屬對其尊敬與信從；(2)資訊權(informational power)：未來領導者是組織中充分掌握資訊流量之樞杻者，因此，控制資訊即掌握組織權力；(3)典範權(referent power)：所謂典範權是一種因領導者個人之獨特人格特質、德高望重情操，以言教、身教獲得部屬之認同與友誼所建構的權力基礎。茲將上述領導權基礎的典範移轉，彙總如表一所示。  表一：領導權力基礎的典範移轉   |  |  | | --- | --- | | 傳統型領導權力基礎 | 知識型領導權力基礎 | | 合法權 獎賞權 強制權 | 專家權 資訊權 ‧典範權 |   「知識力」乃是「知識權力」與「知識影響力」之綜合。因此，在知識經濟時代領導思維已成為：  **領導行為是一種素質影響力**  素質影響力是一種非權力性的影響力，其非因領導中掌握的決策權、人事權、指揮權、獎懲權而遂行其權力，使部屬得以依其行事，而是依領導者的素質品格，使得部屬因心悅誠服而接受其領導，並完成其指派之任務。  **倫理是領導權力的主體要素**  領導統御的權力是領導者的一種主導權利，然而知識、才能、品德才是領導統御的倫理本質。因此，主導權利的大小取決於領導者之倫理素質。  **知識型領導為企業價值創造之策略議題**  所謂「管理首重決策，決策來自資訊；資訊基礎在於研究，研究根源植基知識」之管理思維，明確指出知識是管理行為的奠基。知識管理已成為企業預應複雜化之社會，創造價值的一項策略性議題，如果企業高階不能以知識作為領導決策之基礎，則面對專業知識工作者，則將出現知識共鳴的困境，亦將發生知識對話的落差以及溝通之障礙。  **伍、知識經濟的管理核心：KPIS公式**  全球推動知識管理成效斐然的Author Andersen Consulting，對於知識管理的組成構面提出一個簡潔且明確的KPIS公式，該公式為K=(P+I)S, 在此公式中闡釋了知識管理之重要元素。  一、「K」是指「知識」(Knowledge)  知識是一種藉由分析資訊來掌握先機的能力，也是開創價值最直接元素，處於知識半衰期短促的時代，學習是建構知識的驅動力，在野中郁次郎和竹內弘高(Nonaka and Takeuchi)所著之《創新求勝》一書中特別強調，將組織內部的「內隱知識」與「外顯知識」，藉由共同化、外顯化、連結化以及內部化之四項知識轉移過程而儲存及累積是組織創新的主要關鍵。尤其當瞭解工程(engineering)、行銷(marketing)、會計(accounting)、廣告(advertising)、定位(positioning)這些名詞，其英文字語後都以「動態意識」(ing awareness)呈現時，更讓人感受到環境動態過程，汲取新知的重要性以及迫切性。  二、「P」是指「人力資源價值」(People)  知識的載體乃是「人」，而早期對人的期盼，強調其專業能力的表現以及對工作的投入意願。但隨著知識經濟時代的來臨，似乎人的工作態度(attitude)和價值觀(value)已取代了能力(ability)和意願(willingness)成為二十一世紀知識經濟時代最主要的人力資源價值衡量標準。因為態度和價值觀是形成人之品質的重要組成要素。  高希均(民89)指出：「進入二十一世紀，先進國家一個公共政策的重要共識：不是政治性的，而是知識性的。那就是要盡全力來提升人的品質。所謂以知識為根基的新經濟，就是不斷地對個人要持續投資，對人力資源要充分利用。從這個角度來看，二十一世紀可稱為人本世紀，以人的品質為本，以人的福祉為核心，以人類幸福之提升為共同目標」。其更指出：要提升人的品質必須要在四方面同時進行，即：(1)培養專業技能；(2)培養倫理道德；(3)培養人文精神；(4)培養社會關懷。除了品質，還要培養人的氣質，而這些氣質具體的表現在：(1)對歷史與文化有感情；(2)對傳統與倫理有溫情；(3)對鄉土與社區有熱情。  三、「I」是指「資訊價值」(Information)  資訊是組織形成決策的主要依據，領導者在進行決策時，必須有所堅持，但亦須察納雅言，不能一意孤行、更非一言堂，畢竟在知識經濟時代，人的思維是限度內的理念(bounded rationality)，要能夠有充分的資訊進行決策，避免決策盲思，乃在於資訊掌握能力，管理理論所言：「瓶頸永遠發生在瓶子的上端」，此不啻指出位階愈高，決策品質愈須重視，因為完備的資訊才能產生優質的決策品質。  美國蘋果電腦公司（Apple）的創辦人之一，史考利曾說：「領導人必須勇於面對外在激烈變化的環境，因此，新一代的領導人更需要靠知識為基礎。環境變動過程，更需要創意，更依賴資訊，因而喜歡創意，善握資訊的人，將必成為領導者。」  四、「S」是指「分享擴散」(Sharing)  由KPIS公式綜觀之，分享擴散實為最重要之關鍵因素，因為由數學公式得知，若S=0則K=1；若S=∞則K=∞，所以一個組織知識累積之速度，端視組織內部知識分享的程度；而一個國家知識經濟化程度，亦繫於產業知識擴散的範疇，尤其是身為領導者要建構組織的共享價值觀(shared value)，以形成組織內成員共同之行為準則，而分享的投入要素應為組織成員所共同認同的「主流價值觀」，而非領導者個人式的「獨裁價值觀」。曾國藩云：「風俗之厚薄奚自乎!自乎一二人心之所嚮」，此言即告示：社會風俗之淳厚或暴戾，實乃繫於最高領導者之正確價值觀與否，因為社會一切進步的力量，均來自新思維模式的塑造，而新思維模式之建構，乃是來自新思維模式先驅者之正確價值觀的擴散。是故，知識經濟時代的領導者必須扮演新思維模式先驅者之角色。此亦為台積電張忠謀董事長之言：「領袖是願景之容物」，以正確之共享價值觀形成組織戮力之願景，組織才能確立方向感，才能勾勒瑰麗之目標。  **陸、知識經濟時代領導行為的變遷**  由上述KPIS公式的分析得知，知識的核心在於人的工作態度與價值觀以及對於資訊掌握的能力，但最重要的是以知識生涯(knowledge-career)為追求目標的個人，易流於個人主義與知識的傲慢，如何透過正確的領導行為，激發其心靈潛力，平衡其專業的偏頗，而發揮所長，實為知識經濟時代領導者，必須深思之課題。由於知識經濟時代的到來，組織行為亦有所變遷，因此，領導之行為必須隨之情境調整，茲就知識經濟時代與傳統組織運作之領導行為之變遷闡釋如后：  一、由「水牛型領導」蛻變為「野雁型領導」  傳統組織結構乃是科層體制，強調控制幅度的大小，授權程度的多寡以及專業分工的深淺。因此，猶如一群荒野中狂奔的水牛陣，領導者屬於領軍之位，但只要獵人將領軍的水牛射殺，其整個組織即陷入潰散。以國家領導人為例，昔日的蘇聯、東德、波蘭等東歐共產國家的領導人憑藉其個人統治的權力，但經民主浪潮席捲，則頃刻分崩離析，需要經過一段漫長的歲月，才能將國家帶回長治久安的狀態，菲律賓馬可仕、印尼蘇哈托政權正是水牛型領導的典型。  隨著以專業知識工作者為主體知識經濟時代，過去崇尚英雄主義，獨裁決策的管理模式將無法適用在快速變遷的新經濟時代，因此取代「水牛型領導」的「野雁型領導」於焉而生。靜觀上空飛翔的野雁，有序的排成「人」字型前進，當第一隻排頭雁飛累了，其會井然有序的飛到群體隊伍之旁，由第二隻野雁遞補其領導位置，繼續飛行，管理理論闡釋：「群飛野雁的速度是單飛野雁的一‧七一倍」。因為，從物理的「波以耳定律」得知，擔任排頭雁者，必須乘風破浪，力挺逆風，但由於其勇往直前、排除風阻、形成浮力，使其後所帶領之團隊得以藉由浮力加速飛行，而一個民主成熟的國家亦當如是。以美國素以為傲之民主政治為例，由雷根交棒給布希、布希傳遞給柯林頓，且能在民主風範之「傳承」裡，追求知識經濟的「躍昇」，引領美國近十餘年來之政治穩定與經濟榮景。  二、由「交響樂團領導」蛻變為「爵士樂團領導」  傳統組織猶如交響樂團，由於分工專業化，使得組織成員各司其職，獨立運作，全憑最高領導者一聲令下，賣力演出。此時樂團指揮即是組織之靈魂，指揮棒即是領導者的魔棒，隨著指揮者的指示，而專業的演奏者，演出經過多次預演、排練的曲目。但值得注意的是指揮者只有二次面對觀眾，一是出場，二為謝幕之時，而大多數的時間指揮者都是背對著觀眾，缺乏高度的互動；旋律雖然悠揚，卻忽略觀眾的偏好與需求。畢竟，埋首於渾然忘我的音符的時代，已經被以知識為主軸的高度脈動速變時代所取代矣!依MIT管理學院教授查理斯，范恩(Charles Fine)所著《脈動速度下的決策者》一書中提及；「脈動快速的時代，企業領導者必須在產品生命週期暫促，製程變化快速中，尋求組織與外在環境互動平衡」。因此，在高度知識脈動的時代，強調團隊領導(team-leading)的「爵士樂團領導」，儼然已成為組織運作的主流。  所謂「爵士樂團領導」，正猶如知名歷史學者余英時教授所言：「領袖就是最能追隨群眾的人，領導的人不僅要瞭解群團體的需求，提高生活水平，也要促使團體向高、向上，提高生存的意義」。爵士樂團組織其成員往往是由五到九人組成，不若交響樂團達一、二百人之規模，但重要的是，這五至九人，每人均熟悉幾種樂器。因此，若有人缺席，立刻有人可以同時演奏二種以上之樂器，而更重要的是樂團的領導者，與其他成員一同面對著觀眾，感受現場的氣氛，調整曲目的內容，即興式的帶動整體現場的情緒，此種兼具高度互動與臨場感之即興之作，往往達到賓主盡歡之境界。所以一人指揮的年代不再，而團隊領導適足以帶領企業走向新經濟。依據英國《經濟學人》雜誌的研究顯示：有百分之六十一的跨國企業主管認為，未來主宰或影響其企業發展前景的是「領導團隊」，而只有百分之十四認為是「單一領導者」。由此可知，知識經濟時代的領導人必須懂得建構團隊領導機制，方能將領導權力下授，創造一個擁有多元知識綜效與多元智慧領導的團隊組織。  北韓領導人金日城、金正日猶如上述的獨裁式交響樂團領導，很少面對群眾，但其魔棒在手，神格化權威統治，雖然北韓民眾在國際傳媒上的鏡頭下，儘是整齊劃一的規律動作和唯領袖是從的口號，但似乎缺少了自主性的活力，反觀新加坡總理自李光耀到吳作棟，總顯示出爵士樂團組織之氣勢。雖然，李光耀已非總理，但以其內閣資政之角色，仍能發揮所長，活躍於國際政壇，而新加坡領導團隊並能齊心提出新加坡智慧島的主張，引領新加坡居於全球知識經濟發展之前線。  三、由「大象型領導」蛻變為「海豚型領導」  傳統組織運作模式可能會陷入大象型決策的迷失之中。所謂大象型決策乃是由於過去錯誤決策所造成其陰影猶存，令領導者不敢在新的環境下嘗試創新，猶如幼象習慣於空曠的草原，一旦被人類帶到動物園時，園裏的工作人員必然以桎梏限制其行動，防止其逃跑，隨著歲月之增長，工作人員雖然解除其鐵鍊，但由於習慣於其受限的空間，而安於現狀，不再試圖逃跑，回歸大自然。中國大陸在毛澤東統治時代，經歷了「大躍進」、「文化大革命」等政治運動，民眾痛苦經驗猶存，雖然有鄧小平的「改革開放」、江澤民的「科教興國」，但普遍存在於中國大陸同胞心中的疑惑，仍是那磨滅不掉的「大象型領導」所形成之舊創。  面對高度競爭的知識經濟時代，創新是獲取競爭優勢的重要方式，因此，組織不可因往昔痛苦經驗殘存，而失去創新的努力，在知識經濟時代，乃是要不斷突破現況、創造新猷，方能使組織基業長青。換言之，在知識經濟時代，領導者不能再以威嚇或權威，塑造大象型領導的環境，而是要不斷藉由設定目標，獎賞激勵，立即回饋的「海豚型領導」來發揮組織內在的潛力。  所謂「海豚型領導」，乃是指海洋動物園的海豚之所以能夠表演跳躍動作，乃是因為自幼在訓練過程，即設定目標，只要海豚完成跳躍動作，訓練人員立即給予食物獎賞，因此，激勵其往更高層之目標邁進。  綜合上述之分析可知傳統領導行將隨知識經濟時代的來臨而有所變遷，茲彙總如表二所示。  表二：知識經濟時代領導行為的變遷   |  |  | | --- | --- | | 傳統型領導行為 | 知識型領導行為 | | 水牛型領導 交響樂團領導 大象型領導 | 野雁型領導 爵士樂團領導 海豚型領導 |   **柒、知識經濟時代領導者應備之特質**  新經濟時代，社會的組織是由一群受過高等知識洗禮、歷經富裕時代、以自我為中心的民眾所主導，一位國家領導人必須以知識型的領導風格，來引領社會大眾向共同的願景邁進。因為，在共同願景塑造下，國家的目標、價值觀與策略發展的優先次序均有一致的共識。此外，知識型領導者在躍昇高位之際，越需自我約制，畢竟，知識時代之領導者的一言一行是社會大眾注目的焦點，萬不可任意而行，濫用權力，進而失去大眾對其之信任，因此，真誠、誠正、信實將成為領導人必備的特質。  在知識經濟時代的領導人，資訊與人格是其領導所恃的兩項重要平衡特質，一般而言，位階愈高，非理性化之決策愈頻繁，為避免決策誤判，領導者必須廣開溝通之門，聽取雅言，修正己見，當然最重要的是在高階決策之際，資訊依賴越少之時，人格領導的影響力愈應加重，所謂人格領導乃是靠領導者往昔經驗、創意、膽識與智識，包融著對生命價值的思維所形成的綜合體，因此，人格領導有助於在知識主宰的時代建構明確之行事風範。  所謂「學習孕育觀念，觀念引導變革」，在傳統領導行為蛻變為知識型領導行為之際，身為影響組織效能的領導者，其領導特質的培育至為重要，本文綜觀前述，提出下列四項特質與新時代知識型領導者互勉之：  一、願景建構（vision-setting）  願景乃是一種希望，亦為一種能量；是組織戰力的目標。願景亦等於方向感，亦屬企圖心。願景讓整個社會、國家有一清楚的聚焦和共識，賦予國家生機和活力；而缺乏願景將造成整體社會模糊和失焦，不知為何而戰？不知為誰而戰？進而引發整體社會混亂和失序。  願景擘劃的能力應為知識經濟時代領導者的「天質」與「天職」，依據美國著名的管理學者班尼士（Warren Bennis）對九十位高階企業領導者的研究，發現卓越領導者所具有的共同特質乃是在於對未來充滿願景與洞察力。  美國甘迺迪總統在擔任州議員時即思索有朝一日能成為美國總統，屆時應有何作為，果然讓其成為美國史上最年輕的總統。其在一九六一年宣布在十年內，要超越蘇聯，使美國成為第一個登陸月球的國家，並於一九六九年，阿姆斯壯太空人實現了此一偉大的願景。  新加坡李光耀總理勾勒國家願景，認為新加坡的生存原則是一定要比它的鄰國治理的更有條理、組織、效率以及更具競爭力。此一願景創造了新加坡「效能政治」的全球美譽，三十五年來，將新加坡由一個第三世界貧窮的小島，發展成為政府廉潔、治安清明，花園城市與金融中心之典範國家。  願景不是空泛的幻想，不是瞬間的靈感與頓悟，而是在願景建構過程，領導者必須有清晰的發展圖象，接納多元意見的雅量，集合眾人之智慧，將組織目標具體化，並藉由行動力展現一股「雖千萬人，吾亦往矣！」的擇善固執精神，如此才能產生眾志成城，同心同行的國家競爭力。  二、文化塑造（culture-sharing）  組織之所以能夠百代基業不墜，主要理由乃是在於其有共享的價值觀（shared value），而知識型領導者面對高知識孕涵、高個人思維、高自主理念的部屬，如何塑造核心價值觀（core value）讓所有成員共同遵循與依憑，實為知識型領導者之重要課題，尤其知識經濟時代，衡量領導效能（leadership effectiveness）的指標有三，其一乃是領導者是否能塑造組織成員共享的價值觀，而非其個人主觀的價值觀；其二，是部屬的態度，領導行為不能一意孤行，必須植基於組織成員對領導者態度評價和信任機制，所謂：「得民者昌，失民者亡」，不啻說明，組織成員對領導者態度的重要；其三，乃是團隊運作的過程（group process），領導者必須瞭解組織成員的內心需求，如何藉由溝通，傾聽讓團隊績效得以彰顯與實現。  一個組織的良窳，繫於該組織是否有一共享的價值觀，作為群體成員行為之準則。有共享的價值觀，提昇至上則形成「理念」，落實至下，則形成「風範」，理念是思維之圭臬，是中小思想，而風範只是行為準則，是組織規範。因此，有共享文化的組織，成員對內才能有向心與凝聚力，對外才有明確的識別及清晰之定位。新加坡李光耀、吳作棟總理均強調「治亂世，用重典」，促使新加坡人民成為一個有秩序，重公德的群體，顯現於外的就是新加坡整潔的市容，高績效的組織團隊。反觀台灣在李登輝總統時代對兩岸定位的模糊、對「台灣人」、「新台灣人」、「中國人」的價值定位不清，對「黑金政治」態度的不明，促使台灣民眾失去共同的價值觀，失去共同信念與戰力目標，而陳水扁接任後對「核四存廢」、「英文拼音」等議題的策略性模糊，讓台灣民眾失去共識的基礎與信任的機制，當「向量和等於零」時，組織的行動力和共識力勢必崩解，實值領導者深思之。  三、人性關懷（human-caring）  知識經濟時代企業組織的核心將回歸至以「人性」為核心的領導，科技為表，人性為裏，表裏互襯，組織才能發揮綜效，知識型領導的特質必無法忽略對人本導向的關切以及對人性尊嚴與價值的肯定。唯有領導者以「人性」為出發點，才不致於剛愎自用，獨裁自持。但人性關懷不能僅止於口號，須落實於行動。後李登輝時代，有感於台灣經濟發展的快速，但社會亂象的迭起，乃提出「心靈改革」的主張，但全國民眾引領企盼「心靈改革」帶來的承平與和諧，其結果卻是流於口惠而實不至的文字口號，台灣人心依舊「向下沈淪」。因此，知識型的領導者必須以對「人性關懷」為施政之重心，以人為本，以人為重，誠如通訊巨人諾基亞（Nokia）所言：「科技始終來自於人性」（coneting people），領導亦復如是。  四、團隊建立（team-building）  在高度資訊化的社會中，「知識使人明理，明理使人自由」，但無法制的自由是一種自我放逐的自由，據此，知識型的組織必須重視團隊運作，策略分工，優勢互補，各擅所長，畢竟，英雄式、權威式領導己無法存在於知識經濟時代，須藉由專業與人格之平衡來領導組織的未來，領導者建構的是優質的智慧型團隊，而非一言堂之意志主導組織發展的命運，因為國家競爭力的衡量非單一指標的勝負，而是綜合能力整體展現，所以知識團隊的共鳴度，才是組織績效的重要體現。  **捌、知識經濟典範移轉：由「e」到「i」**  依據Hamel（2000）於「啟動革命」（Leading the Revolution）一書中，提及在知識經濟時代，啟動企業革命的重要因素己由「e」的思維移轉至「i」的思維。所謂e是指科技硬體面的建構，資訊時代由個人電腦（PC）到積體電路（IC）而至通訊科技（TC），以至二十一世紀初全球企業經營的重心之電子商務（EC）上，但不論是PC、IC、TC、EC均有所偏頗，因為專執於科技的發展，忽略了人性的涵孕，必將「科技近視症」（technologic myopia）。  Hamel（2000）認為啟動未來革命的策略因子，將移轉至以「創新」（innovative）為主軸的時代，本文延伸其思維，認為知識經濟時代的領導風格必須培養下列五個「i」的思維：  誠正思維（Integrity）：領導者於知識經濟時代必須不偏不倚，亦必須執中行事，因為，位階愈高，決策的基礎已非專業、專技及專才，而是一種整合、融合及平衡的概念，誠正乃是有一願景目標，而非權謀術士之道，所謂「用愛心說誠實話」乃是誠正最佳的寫照。  承諾思維（Involvement）：所謂「不輕評諾，但要然諾」，知識經濟時代的知識工作者重視的是組織績效的回饋及賞罰之公平性，因此，若領導者一昧的過渡溝通（overcommunication），過渡的誇大願景，若讓部屬產生認知失調（cognition dissonance），則對組織凝聚力將產生離心之作用，因此，高階主管必須重視對所言之願景、目標有高度的承諾，此外，領導者亦必須鼓勵部屬具有高度的工作投入和工作承諾，如此才能塑造共享的價值觀。  智價思維（Intelligence）：未來的世紀是知識、智慧價值的世紀，如何鼓勵組織內的知識工作者，透過知識分享之機制，將原屬於個人的知識，經由分類、儲存、分享、擴散、複製以及移轉的程序，培養組織的知識，畢竟，未來企業的經營智商（corporate IQ）之高低，乃繫於組織內部成員知識分享的意願以及組織之最高領導者建構及鼓勵成員間知識分享與互動的環境與機制。  遠見思維（Insight）：新時代的領導者必須對組織建構可長可久的核心價值觀，依Collis（1994）所撰「基業長青」（Build to Last）一書中提及，企業之所以能夠百代基業不墜，乃是因為其有核心意識主導，而核心意識思維乃是企業存在目標及核心價值觀的整合，因此，知識經濟時代的領導者必須開誠佈公，恢宏氣勢，遠見執著，才能夠引導組織走向長治久安之途，也亦能夠讓組織永續經營（going concern）。  整合思維（Integration）：過去企業對人才培育的觀念著重於「重專技而疏通議」，但知識經濟時代的人才則強調在於「重全人而持平衡」，所謂「全人」乃是在求「科技與人文的整合」、「專業與通識的整合」、「學養與人格的整合」以及「個人與群體的整合」，因此，基於平衡的整合將是知識經濟領導風格中必須涵養的重心和理念。  綜觀上述之「五i」思維其本源均來自領導創新的思維，如此，科技與人文的融合才能真正成為領導者的決策重心和決策主軸，畢竟以科技導向為核心的「科技e化領導」（e-leadership），必須移轉至融合人文導向理念的「人文i化領導」（i-leadership）。  **參考文獻**  Charles H. Fine (1998) , Clockspeed : Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage。李筠譯（民89），脈動速度下的決策者，大塊文化出版股份有限公司。  Collins , J. and J.I. Porras (1994) , Built to Last , 真如譯(民85)，基業長青：百年企業的成功習性，智庫股份有限公司。  Gary Hamel（2000）, Leading the Revolution。李田樹、李芳齡譯（民89），啟動革命，天下遠見出版股份有限公司。  Nonaka , I. and H. Takeuchi (1997) , The Knowledge -Creating Company。楊子江、王美音譯(民86)，創新求勝：智價企業論，遠流出版事業股份有限公司。  行政院經濟建設委員會（民89），知識經濟發展方案，八月三十日。  高希均(民89)，「提升人的品質」，遠見雜誌，九月號，頁36。  勤業管理顧問公司(民89)，知識管理的第一本書：運用知識管理提升企業核心能力，商周出版。 | |