

花蓮國中小網路小論文競賽

投稿類別:社會人文類

篇名:

從路徑目標論探討花蓮成功企業家之領導行為-以「提拉米蘇精緻蛋糕」創始人劉敏賢先生為例

作者:

徐睿好。國風國中。815班

陳昕妍。國風國中。815班

鄭榭丰。國風國中。815班

指導老師:

施宜廷老師

從路徑目標論探討花蓮成功企業家之領導行為-以「提拉米蘇精緻蛋糕」創始人劉敏賢先生為例

壹、前言

一、研究動機

校園裡各班的班長、公司部門的主任、集團的負責人到國家總統，這些形形色色的領導者在我們的日常生活中無所不在，領導者是一個團體裡的核心人物，這個角色肩負著帶領團體一起邁向共同目標、讓成員們團結一心的重大責任。但這個工作卻並非每個人都能勝任，生活裡有許多案例，例如：課堂上分組活動時，有些小組組長能夠使團體氣氛和樂，組員們皆極力想為小組爭取佳績；反之，有的小組卻總是充滿組長的喝斥，累積的分數往往差別人一大截。從上述舉例，我們便看出了兩者之間的差別，也了解到成功的領導者與不甚熟練的領導者所造就之成果。這樣頻繁的情況，讓我們不禁想探討：「造就一位領導者成功的因素究竟是什麼呢？」於是我們開始了這次的研究。我們從領導課程中討論，決定以近期較被普遍使用且貼近社會發展的路徑目標理論來進行研討，並以花蓮在地知名企業提拉米蘇的領導人劉敏賢為本研究之訪談對象，分析他成功領導集團的因素。

二、研究目的：

- (一)瞭解豪斯（House）「路徑目標理論」所倡「領導行為」之類型。
- (二)從訪談花蓮成功企業家-劉敏賢先生，找出其「領導行為」。
- (三)根據訪談內容，分析其領導行為如何帶領團隊邁向成功之路。
- (四)從成功領導者身上學習待人接物的處事方式與廣大恢宏的氣度。

三、研究方法：

本研究主要是以「深度訪談法」作為主要的研究方法，詳細的方法步驟如下四點：

- (一)研究討論：我們從一開始的題目發想，透過仔細觀察生活中發生的各種社會現象，思考有甚麼需要我們改進？有甚麼值得我們學習？歷經反覆討論，我們決定以「領導」為題，整理出初步的研究架構及方向。在討

論時，我們會釐清每一個部分要撰寫的內容及其之間的關係，同時，我們還會分享自己對「領導」這個主題的看法或互相提出可以如何撰寫的建議。

(二)資料蒐集：我們透過閱讀書籍、瀏覽網站等方式，蒐集與領導相關的理論、研究或涉及領導的相關事件。除外，我們挑選了幾位對於領導方面發展較優越的在地企業家進行調查，探討他們成功的原因以及他們經歷過的事件。

(三)訪問勘查：資料蒐集完畢後，我們實際對領導者進行了訪談。我們選擇的對象為花蓮提拉米蘇精緻蛋糕的負責人——劉敏賢先生(如圖一)，訪談過程中，我們準備了十個有關領導理論的問題，並參觀了花蓮提拉米蘇總公司及其工廠內部。事後，我們利用先前在課堂上學到的訪談技巧，逐步完成了訪談逐字稿、意義單元大綱、受訪者及研究者文本等。



圖一 訪談提拉米蘇-劉敏賢先生剪影

(四)在訪談結束後，我們使用了「質性資料分析法」將訪談結果逐一整理成逐字稿→意義單元→受訪者文本，並搭配參考網路資料、書籍文獻等資訊，將最後整理出的受訪者文本發展為研究者文本。我們將受訪者文本中的故事情節套進領導理論（路徑－目標理論）中，再加入研究者的看法及意見，使其呈現為「蘊含理論意義」的故事文本。最後從「研究者文本」中擷取出「研究發現」與「論點及討論」，重新定義「研究問題」並以構思「研究發現」與「討論」，使其前後能符合一致性的要求，以方便讀者閱讀及歸納結論。

四、研究流程：

根據第三點的所敘述的步驟，本研究整理出簡要的研究流程如下頁圖二：



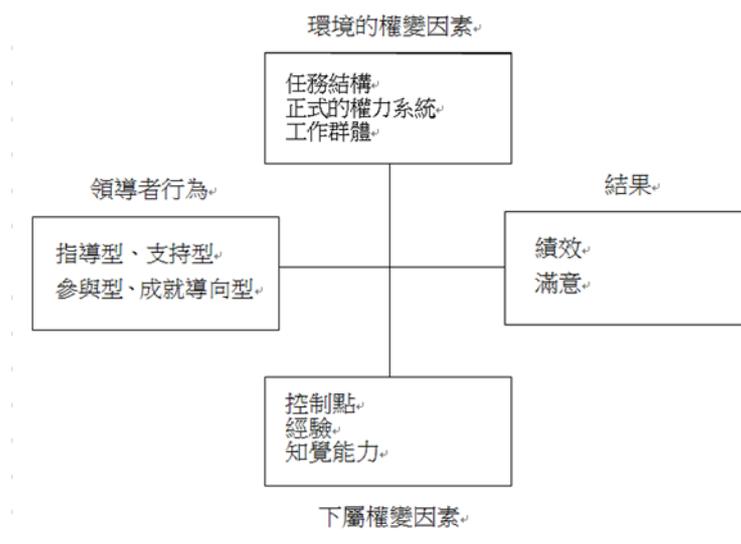
圖二 研究流程圖

資料來源：研究者自行繪製

貳、正文

一、路徑-目標理論簡介

路徑-目標理論 (Path Goal Theory) 是豪斯 (Robert J. House) 於 1970 年代所提出，歷經多次修正始完成，屬領導權變理論的一種，此理論認為：領導者的工作是要幫助下屬達到目標，並提供指導與支持讓整個團體目標一致，亦即明確告知下屬實現目標的途徑，並摒除障礙及危險，讓下屬更易達成目標。(途徑目標論-Path Goal Theory, 2018) 路徑目標理論架構如下圖三所示：



圖三 路徑目標理論架構圖

資料來源：研究者自行繪製，參考自路徑-目標理論 (2018)

路徑-目標理論將「領導者行為」共分成四種，領導者的領導行為會隨著不同的下屬特質、環境因素等原因而改變，分述如下（路徑-目標理論，2018）：

- （一） 指導型領導：領導者告知下屬要怎麼做並制定明確的工作標準，指導的很詳細，規則無一缺漏。
- （二） 支持型領導：領導者對下屬友善，在意他們的意見與需要，對於下屬表現出關心跟理解，下屬遇到困難時也會幫忙。
- （三） 參與型領導：領導者與下屬一起決策，領導通常與下屬一起進行工作探討，讓下屬發表意見，並用到將執行的決策中。
- （四） 成就導向型領導：領導者鼓勵下屬將工作做到較高水平，為下屬訂的工作標準很高，希望下屬對於工作能夠不斷改進，這類型的領導者非常的信任下屬擁有能力制定計畫並完成有挑戰性的目標。

二、劉敏賢簡介及其創業經營理念

（一） 劉敏賢簡介

劉敏賢，西元 1961 年於台灣花蓮出生，其祖父劉添才曾開設食品廠，父親劉榮進接手食品廠時改為西點麵包店，他自小耳濡目染學會了許多糕點製作技巧（游筱燕，2017）。劉敏賢家中曾負債，父親為了解決家中困境而開始做起糕餅類原物料批發。劉敏賢接下父業後因面臨資金不足的問題放棄原物料批發，回歸烘培祖業。劉敏賢因剛開始沒有店面而選擇和餐廳配合供貨（楊念蓁，2012）。久而久之，開始有餐廳客人問起能否直接買他的蛋糕，劉敏賢因而在工廠門口開始賣提拉米蘇。後來他的提拉米蘇因料多實在，在網路上逐漸闖出名號。此時收入好轉，劉敏賢逐漸還清債務，事業發展開始著重於提拉米蘇並開設實體店面，靠著堅持產品優良品質的態度以及在員工面前不擺架子的方式與員工相處，提拉米蘇事業蒸蒸日上。如今提拉米蘇已有 9 間分店分布全台。

劉敏賢自幼和家人一起做生意，練就了看人的好本領，在篩選員工的階段就有一套規則來嚴格把關，而進到公司裡則與員工相處良好，上司與屬下之間沒有太大的距離、工作氣氛融洽。正因劉敏賢懂得和人相處，不會常以上司的權威來領導或壓制下屬，才使那些一路以來跟著他的工作夥伴願意與他相隨，成就了今天我們所看到的知名企業提拉米蘇。

(二)創業經營理念

在劉敏賢先生在創辦提拉米蘇的過程中，時常會遇到一些不可避免的瓶頸與挫折，但他從不畏懼，但他表示：「自己所面對過最大的、也是最頻繁遇到的挑戰，莫過於『自我要求』。」領導學者約翰·曼寧就認為：「紀律嚴明的領導者之所以出類拔萃，是因為他們的做法與習慣絕對不違背自己的信念，所以才能如此出色。」(高子梅，2016)。劉敏賢對自己能做到的工作要求甚嚴，他說：「景氣好不好不是我們能掌控的，但是手邊的品質，是我們能夠掌控的，把手邊的工作做好的話，那自然的，我們就有出路。」當碰到外在因素所造成的困難時，他並不會試著去轉變它改變不了的東西，而是努力的將自己所能做的做到最好，不斷的突破自身的極限，因此，每天都是一種挑戰，劉敏賢認為必需每天提升自己的才能，才足以面對外來的競爭，而這又是另外一個困難點。

在這變化多端的生活，同業間的競爭持續不斷的出現，劉敏賢表示：「每天都會出現新的店鋪和新的競爭者，而那些競爭者的產生，都會與自己的公司起良性競爭，畢竟都是比較商品的品質及價格，在過程中，自己是不是能夠提供『被利用價值』？所謂的『被利用價值』，是指當你在處處充滿競爭的過程中，是否能提出比其他店家更吸引人的焦點。」店家們的良性競爭可以互相切磋，卻也可能會因為較無「被利用價值」而從競爭中被淘汰，所以劉敏賢選擇努力的提升自身的價值，當店家有多重的被利用價值時，就能比較不被社會淘汰，所以要努力地替自己增加附加價值，而這正是最難實現的自我要求。除此之外，劉敏賢還說：「困難其實太多，最重要的就是要反求諸己，把最原始得樣子融入其中，把整個的基礎做好，時時檢視自己，就不必害怕。」蕭恩·柯維等人指出：「為達成過去從未企及的目標，你必須開始做以往從未做過的事。」(李芳齡譯，2014)為了降低原料運輸及代購的成本，劉敏賢與大部分中小企業不同，直接對國外採購，用較低的價格買到相同品質的原料，之後運到中央工廠負責大量生產，各個門市的行銷管理則由分店負責，劉敏賢表示他並沒有花費任何一毛錢在打廣告，而是做出好的口碑，讓顧客口耳相傳，用以達到宣傳的效果。然而劉敏賢也提到他將九家分店開在台北、新北、桃園、台中、台南、高雄以及花蓮這類都市人口多的地區，主要是希望消費者較多，

而失敗率會降低，達到開店成功的目的。為了降低失敗率，特別挑選都市人潮多的地方，以便能夠讓分店繼續經營下去，這種思慮周全的經營方式也在他成功的路上幫了他大忙。並造就了劉敏賢先生的創業成功。

三、路徑-目標理論與實務之探究-劉敏賢成功領導團隊經驗談

歸納路徑目標理論之重點，係領導者給予下屬幫助，就會對下屬的績效和滿意度有了積極的影響，包括以下四個重點，分別是(一)領導過程 (二) 目標設置 (三) 路徑改善 (四) 工作環境。(路徑目標理論，2018)茲以以上四個理論重點與訪談內容進行理論與實務之探究：

(一) 領導過程

路徑-目標理論強調：領導者從各方面幫助下屬、提供合適的目標及給予相當程度的指導。劉敏賢說：「平時就要盡量要求員工的行為、建立好習慣，這不但為食品工廠加分，還能達到良幣逐劣幣的效果，使群體往好的方向成長，讓正能量大於負能量。」他在公司裡會站在替下屬解決問題的立場，從各方面幫助下屬，給下屬明確目標並且適時指導員工。不同員工之間，資質與經驗必有差別，劉敏賢說：「手指頭伸出來一定有高有矮有胖有瘦，就像在學校裡，同學有成績好、成績中等、跟成績比較不好的。」面對這這樣的情況，劉敏賢分配工作時，劉敏賢會清楚說明工作內容、下達指令，絕對不草率帶過。若下屬在工作過程中有遇到困難，劉敏賢並不吝於多花費時間與下屬進行溝通，員工們隨時都可以向上司提出疑問並和眾人一起討論解決的方法。提拉米蘇公司在每個禮拜都會舉行一場會議，員工可以在此時提出問題並請求協助。面對下屬們對工作的不滿、質疑或者在技術上有任何疑惑，上層的職員和劉敏賢都會針對問題一一做檢討與解惑。劉敏賢認為：減少權威式的管理，讓上司與下屬站在互相幫忙、互相協助的立場溝通，可以使工作氣氛更加融洽。

(二) 目標設置

倘若想要提升工作效率，除了注意下屬的辦事能力強弱之外，更重要的是要讓下屬有「該為目標努力」的心態，而想要達成這點，必須使下屬清楚感受到他們的目標是有價值的，並且可以在所擁有的資源及領導下達到該目標。

想達到該目標，首先必須使下屬清除明白自己應該實行的職責是甚麼，劉敏賢表示：「身為一個領導者，要站在替下屬解決困難的立場，分配工作時清

楚地下達指令，倘若下屬有遇到困難的地方，他都可以隨時回過頭來與上司討論。」

而面對職場上員工經驗落差的問題，他選擇以因材施教的領導方式來應對。舉例來說，對於頭腦較清晰、有聰明才智的員工，劉敏賢看中他們能瞻前顧後、完成工作的效率高等優勢，授權賦能，薪水待遇會來得比較高，但相對的負的責任較多且較重要、工作內容較精細；反之，頭腦比較鈍、較沒有辦法融會貫通的人，則會交給他較簡單的工作，像是包裝、切蛋糕等工作。每個人在公司內都有自己該負責的工作(達成的目標)，而完成該工作(目標)也理應的會拿到報酬，這就是路徑目標理論中提到的「目標設置」理論。

除此之外，在公司經營的過程中，難免遇到員工提出不滿及批評的時候，此時即可藉由每週一次的會議，將不滿和問題提出。劉敏賢說：「你把你的癥結提出來，我們去針對你的癥結作安排，或著做一個解說，讓階層之間不要產生對立，保持和諧的運作。」為了使下屬能順利完成目標，領導者也必須顧慮到下屬可能碰到的困難點，並適時地做調整，由此可見，面對「目標設置」的部分，除了下屬必須努力付出外，領導者也必須依狀況為何事實參與其中。

(三) 路徑改善

麥斯威爾認為：「除了能力的支配，領導者要負責平衡給予下屬的任務支持及心理支持，當彼此間有更強的人際關係與親和感時，跟隨者就愈想幫助他的領袖…」(蕭欣忠、林靜儀譯，2000)因此，當上下屬有很良好的關係時，就會使下屬能夠樂於達成目標，正如路徑目標理論中的「路徑改善」理論所提：「領導者對於達成目標的路徑做出適當的選擇，要平衡領導者對於下屬所給予的任務支持跟心理支持使員工樂於從事工作。」(路徑目標理論，2018)在公司內，劉敏賢採用較不權威式的領導方式將組織扁平化，使上司及屬下皆能互相尊敬、幫助和取得信任，而自己和員工之間的關係就如同一般的朋友，不分地位高低，大家通通打成一片；廠內的關係和諧，彼此毫無芥蒂，相處得怡然自得，倘若碰到問題，也能隨時回頭與上司討論。在這樣的相處模式下，員工並不會因為階級上的壓迫感而喪失自信及鬥志；同時也能藉著上司與員工之間和諧融洽的氛圍，輕鬆自在的工作，用心致力於完成目標。

(四) 工作環境

「路徑-目標理論」強調工作環境的權變性，亦即領導者要因應所碰到的狀況而有所改變，領導行為跟結果之中的變數，一是環境因素，另一是下屬的個性特點。

其一，劉敏賢將「環境因素」中的「任務結構」控制得恰到好處，他說：「從三樓到二樓到一樓這樣單向運輸方式降低了許多的花費順便減少了碳足跡，而且每個樓層負責的部分都不同，三樓負責做烘培，二樓製作提拉米蘇，一樓做蛋糕的裝飾，員工部分也有不同組別，主要有分成烘培組、提拉米蘇組、裝飾組、打包組…」依樓層分層負責、工作步驟明確單一亦是劉敏賢在領導團體工作的一大特點，當然工作效能亦大大的提升。

其二，「下屬個性」的掌握度，從劉敏賢認為下屬的個性、經驗、才能從面試取材時，就可窺知一二，他篩選員工要求的基本條件，除了衛生習慣良好及思緒清晰外，還有家庭教育，他表示：「在應徵員工時，除了閱讀履歷表上的內容外，員工當時身體穿著是否乾淨、有無剪指甲、頭髮是否蓬鬆、走路是否俐落、講話是否含糊不清……等，這些都是必須注意的小細節，倘若這個人穿著整齊、指甲頭髮等皆乾淨無汗，那表示他是個衛生習慣良好的人；倘若這個人走路不俐落、拖泥帶水的，他做事情時也是邋里邋遢的；倘若這個人講話含糊不清，那表示他的思緒也不夠清晰…」前文亦提到劉敏賢對下屬因材施教的實例，不難發現劉敏賢要想使下屬的績效達到巔峰，做到了適才任所，實現以部下為中心的領導活動，也考慮到員工的狀況，分配到不同樓層進行合適的工作，因為路徑目標理論中提到員工的個人特質與將會遇到的環境因素都是會影響到結果的原因。

四、劉敏賢領導行為分析

劉敏賢在下達命令時會全方位的告知下屬要怎麼做並制定明確的工作標準，清楚的表達下屬必須做什麼，這點完全符合領導行為中的「指導型領導」；約翰·麥斯威爾認為：「如果你是主管，千萬不要仰仗頭銜說服部署跟從你，你該做的是建立好關係、贏得人心。」（章世佳譯，2008）可見領導者與下屬之間建立良好的關係是非常重要的事情，從訪談過程中我們發現，他和下屬之間的關係就如同一般的朋友，不分地位高低，大家通通打成一片，且劉敏賢表示：做為一位公司的領導者，其角色是要站在替下屬解決困難的立場。

如同領導行為中的「支持型領導」所提：領導者對下屬友善，在意他們的意見與需要，對於下屬表現出關心跟理解，下屬遇到困難時也會出手幫忙；再者，訪談中劉敏賢提到，在公司內每周都會舉行一次會議，有任何的問題都可以在這時候提出來讓大家一起討論，像是對於工作流程有何不滿、或著認為工作內容分配不均等，上層都會針對每個問題來做檢討。

領導行為中的「參與型領導」所述：領導者會與下屬一起討論、決策，一起進行工作探討，讓下屬發表意見、想法，並用到將要執行的決策中；除此之外，歸納劉敏賢的經營理念與目標分別為「反求諸己」、「品質第一」他表示：每天都是一種挑戰，必需每天提升自己的才能，而平時就要盡量要求員工的行為、建立好習慣，躬身力行，還有他對於用人的嚴格要求，用自己為榜樣，影響員工，可見劉敏賢的領導行為也符合「成就導向型領導」。

綜上，劉敏賢認為領導者與被領導者雙方互相扶持與激勵並學習，有好的互動與關係能使任務有效的執行，而不同的領導行為則是在不同狀況下能夠發揮平衡作用的好方法，據此研究者發現他兼具四種類型的領導行為。

參、結論與建議

一、結論：

（一）「路徑-目標論」相較過去單調的領導理論更有彈性，並發展出四種類型的「領導行為」，在實務上更能夠貼進實際情形，也指出如何善用四種領導行為在不同情境，才更有效率的帶動整個團隊達成目標。

（二）劉敏賢之所以成功帶領企業團隊邁向事業的高峰，係因其依照不同情境，因時因地制宜，善用四種領導行為，並適時的轉換，發揮領導優勢，讓團隊邁向卓越。

（三）在達成團體目標的路途中會遇到許多不同的外在影響因素，因而導致結果與預期所想的不同，然而領導者若有效的替屬下去除障礙，則會使工作過程更順利，目標也更易達成。

（四）成功的領導者風範係在於領導過程中要能放下身段與下屬相處，讓下屬感到親切；但在遇到問題時也應該拿出領導者的風範、能力；必要時，正當運用領導者權威。

二、未來研究建議

(一) 本研究囿於時間、人力等因素，僅單方面訪談領導者，事實上，未來若有類似研究，建議除了訪問領導者外，也可針對被領導者（員工）進行採訪，蒐集多方意見可使論証更真確。

(二) 承上，可增加花蓮縣其他訪談成功的企業主及其員工，更能提升研究之周延性，得到的資訊會更多元，結論也能更有說服力。

(三) 最後，建議未來相關研究可朝將符合四項領導行為與僅符合單一領導行為的領導者做比較，論述將更完整。

肆、參考資料

李芳齡（譯）（2014）。**執行力的修練與成功有約的四個實踐原則**（原作者：蕭恩·柯維、克里斯·麥切斯尼、吉姆·霍林等）。台北市：天下雜誌出版社。（原著出版年：2012）

高子梅（譯）（2016）。**領導的本質：成為領導人的 52 堂必修課**（原作者：約翰·曼寧）。台北市，如果出版社。（原著出版年：2015）

章世佳（譯）（2008）。**領導的黃金法則**（原作者：約翰·麥斯威爾）。台北市，遠見天下出版社。（原著出版年：2008）

途徑目標論-Path Goal Theory（2018 年 8 月 13 日）。**教育大辭書【網路文字資料】**。取自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1310881/>台東師院教育研究所。

游筱燕（2017 年 11 月 30 日）。台灣名店 苦盡甘來 提拉米蘇。**鏡週刊**。取自 <https://www.mirrormedia.mg/story/20171108bus006/>

楊念蓁（2012 年 4 月 1 日）。1 個不起眼蛋糕讓老店起死回生。**Smart 智富月刊**，164 期。取自

<http://smart.businessweekly.com.tw/Magazine/detail.aspx?id=46248&s=Books>

路徑-目標理論（2018 年 7 月 23 日）。**MBA 智庫【網路文字資料】**。取自 [https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%B7%AF%E5%BE%84-](https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%B7%AF%E5%BE%84-%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%90%86%E8%AE%BA)

[https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%B7%AF%E5%BE%84-](https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%B7%AF%E5%BE%84-%E7%9B%AE%E6%A0%87%E7%90%86%E8%AE%BA)

蕭欣忠、林靜儀（譯）（2000）。**領導力 21 法則**（原作者：約翰·麥斯威爾）。美國：基石文化出版社。（原著出版年：1998）