


歡迎光臨



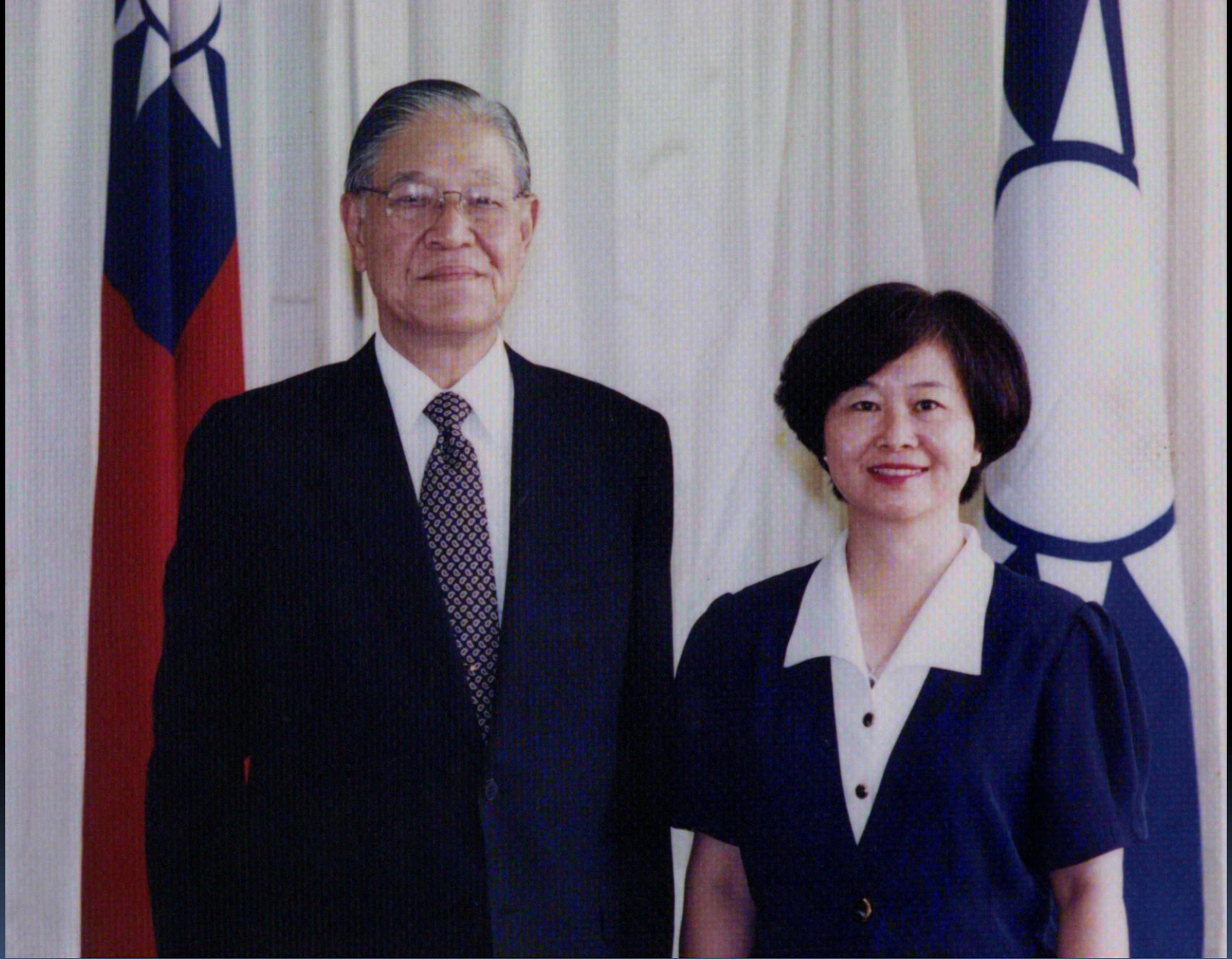


領導統御

徐南麗 教授



元培醫事科技大學 護理系



領導統御是需具備工作能力、做事魄力、公信力、說服力與親和力等條件

大綱

- 一、前言
- 二、領導者與管理者角色異同之比較
- 三、領導者必須具備之特質
- 四、領導型態
- 五、領導理論
- 六、影響的相關因素
- 七、護理領導過程



大 綱

八、領導權的障礙

九、壞的領導者的特質

十、成為領袖應具備的特質

十一、好領導者的十個秘訣

十二、結 論

一、前言

領導乃係「一種人際關係的活動程序，管理者藉由這種程序以影響他人的行為，使其趨向於達成既定目標」。一個真正的領導者是喚起員工積極意志的人，引導他們走向自律的目標，促使整個組織發揮最大功效。

二、領導者與管理者角色異同之比較

領導者 (Leader)

- 也許有或沒有正式的官階，經由授權，或群體內部自然形成。
- 當部屬願被領導時，就有權力和權威。

管理者 (Manager)

- 經由指派，有正式的地位。
- 有相當官位的權力和權威。

領導者與管理者角色相異同之比較

領導者 (Leader)

- 影響他人為共同目標前進。
- 富有創造力，興趣於危機的處理。

管理者 (Manager)

- 有政策、制度和紀律協助執行任務。
- 維持一個有規則的、被控制的、合理的、平衡的組織結構。

領導者與管理者角色相異同之比較

領導者 (Leader)

- 在人群中非常突出。
- 當個人有成就時，感到被獎勵。

管理者 (Manager)

- 在組織中扮演著其他地位相當配合的角色。
- 當組織達到共同的目標或宗旨時，感到被獎勵。

領導者與管理者角色相異同之比較

領導者 (Leader)

- 也許是或也許不是成功的管理者。

管理者 (Manager)

- 當職責在身時就是管理者。

三、領導者必須具備之特質

- (一) 尊重與信賴
- (二) 工作知識
- (三) 親睦和熱心
- (四) 可信賴性
- (五) 協調性
- (六) 忠誠與公平
- (七) 判斷力

領導者必須具備之特質

- (八) 精力旺盛
- (九) 對目標及方向有敏銳的感覺
- (十) 關愛與體貼
- (十一) 熟練的技術
- (十二) 果 斷
- (十三) 智 能
- (十四) 指導與技術
- (十五) 信 念

四、領導形態

(一)權威式 (Autocrative)

(二)民主式 (Democrate)

(三)參與式 (Participative)

(四)放任式 (Laissez Faire)

五、領導理論

(一)屬性理論

(二)情勢理論

(三)新構面理論

(四)情境理論

(五)途徑—目標模式

(六)領導的生活週期理論

(七)綜合性的領導

(一)屬性理論

Stogdill調查124份問卷資料，
顯示出領導者的特徵

- 1.年 長
- 2.身材高大
- 3.精力充沛

屬性理論

4.說話具影響力

5.比較能幹

6.高學識

7.較好的判斷力

屬性理論

8. 效果好的決策者
9. 較有遠見
10. 性情較為專制、有主見、
有野心

屬性理論

- 11.較多責任感
- 12.能控制自我的情緒
- 13.人緣較好
- 14.有吸引力的外觀

二)情勢理論

主要是環境因素所促成

White 和 Lippett提出三種

領導方式理論：

- 1.權威式理論
- 2.民主式理論
- 3.放任式理論

三種不同的領導統御型態特質的比較

領導型態	民主式	專制式	放任式
特質			

三種不同的領導統御形態 特質的比較

領導形態	民主式	專制式	放任式
特質	參與的	管理	太自私
	群體目標	組織目標	個人目標
	開放	抵擋	開放
	幫助	限制	放任
	鼓勵	沮喪	衝突
	自由	強制	放棄

三種不同的領導統御形態 特質的比較

領導形態	民主式	專制式	放任式
特質	接受	反抗	接受或反抗
	多變	相信	不同的
	公平	不公平	公平
	相信	害怕	冷淡
	適當的 督促	持續性 督促	被需要的 督促
	鼓勵協助	強迫	自我指導

三種不同的領導統御形態 特質的比較

領導形態	民主式	專制式	放任式
特質	合作	競爭	限制
	機會	利用	沒有控制的
	挑戰	恐嚇	隨意
	認知	稱讚	接受
	自律	處罰	自我反省
	滿足	獎勵	接受

領導者的領導統御配合 員工的成熟形態

領導者統御形態

✿告訴

領導者製訂規則、政策、辦事細則等；告訴屬下如何、何時、何地去完成任務。給予員工較多的指導與支持。

成熟程度

✿低成熟度

員工不能或不願意負責任。員工的行為表現，缺乏安全感或技術。

領導者的領導統御配合 員工的成熟形態

領導者統御形態

✿ 銷售

領導者給予指導與協助，雙方面有溝通、領導者給予支持。

成熟程度

✿ 低到中的成熟度

員工能力不足但願意負起責任，員工也許有信心，但缺乏技能。

領導者的領導統御配合 員工的成熟形態

領導者統御形態

✿ 參與

領導者支持員工，鼓勵雙向溝通和主動傾聽，領導者做決定但注重與員工的人際關係。

成熟程度

✿ 中到高的成熟度

員工能但不願意負起責任，原因是缺乏安全感或是領導者不適當的激勵技巧。

領導者的領導統御形態配合員工的成熟形態

領導者統御形態

✿ 授 權

領導者給予最少的指導與支持或協助，低度的關懷與員工人際關係注重任務的達成。

成熟程度

✿ 高成熟度

員工有能力、意願、自信，員工不需要與領導者雙向的溝通與協助。

(三)新構面理論

1. 俄亥俄州立大學構面理論
2. Likert的『工作中心』與『員工中心式』理論
3. Blake & Mouton管理方格理論

俄亥俄州立大學構面理論

高
↑
關懷
↓
低

高關懷 低規定	高關懷 高定規
低關懷 低定規	低關懷 高定規

低 ← 定規 → 高

管理方格理論

是布來克和摩頓在1964年提出。其特徵為：

第一、是採用兩構面的界說方式：一為關心生產，一為關心人員。

第二、以座標方式表現上述兩構面的各種組合方式，各有九種程度，可以繪出81個方格。

管理方格理論



管理方格理論

在圖中所顯示的81個可能組合關係中，最具代表者，為其中五個組合，依其在位置分別命名為： $(1, 1)$ 、 $(9, 1)$ 、 $(5, 5)$ 、 $(1, 9)$ 、 $(9, 9)$ 之各種領導方式。

- $1, 1$ 型：對於生產或人員之關心程度均低；只要不出差錯，多一事不如少一事。

管理方格理論

- 9，1型：關心生產，而較不關心人員；只要求達成任務和效率，但忽略了人員之需求滿足，並儘可能使後者不致干擾工作之進行。
- 5，5型：中度關心生產，中度關心員工

管理方格理論

- **1，9型**：較不關心生產，注意人員需求是否獲得滿足，重視有一氣呵成關係之培育，但可能忽略了工作績效。
 - **9，9型**：對於生產和人員同樣非常重視；藉以溝通和群體合作以達成組織目標。
- 布來克和摩頓兩人建議，**9，9型**領導乃屬於最有績效的方式。

(四) 情境模式

Fieldler 歸納出三種因素：

- 績 效
- 任 務
- 關 係

情境模式

績效
良好

任務導向

關係導向

惡劣

- 領導者與成員關係
- 任務結構
- 領導者地位力量

良好 良好 良好 良好 惡劣 惡劣 惡劣 惡劣

高	高	低	低	高	高	低	低	
強	弱	強	強	強	弱	強	弱	
有利		情境有利			不利			



(五)途徑—目標模式

House & Mitchell

認為領導行為對於下列三項下屬行為具有影響力：

1. 工作動機
2. 工作滿足
3. 對於領導者之接受與否

途徑—目標模式

House & Mitchell

認為領導者應發揮策略上功能為：

1. 激勵部屬追求成就的動機
2. 部屬達工作目標時，應提高他的報酬
3. 領導者應用指導和協助的方法，告訴部屬們獲得報酬的途徑

途徑—目標模式

4. 協助部屬澄清他們期望中的報酬為何
5. 排除部屬在獲得報酬上的各種障礙
6. 根據部屬有效的工作績效，來增加他們
獲得滿足感的機會

(六)領導的生活週期理論

Paul Hersy & Kenneth H.等為

「領導的生活週期理論」

基本主旨：

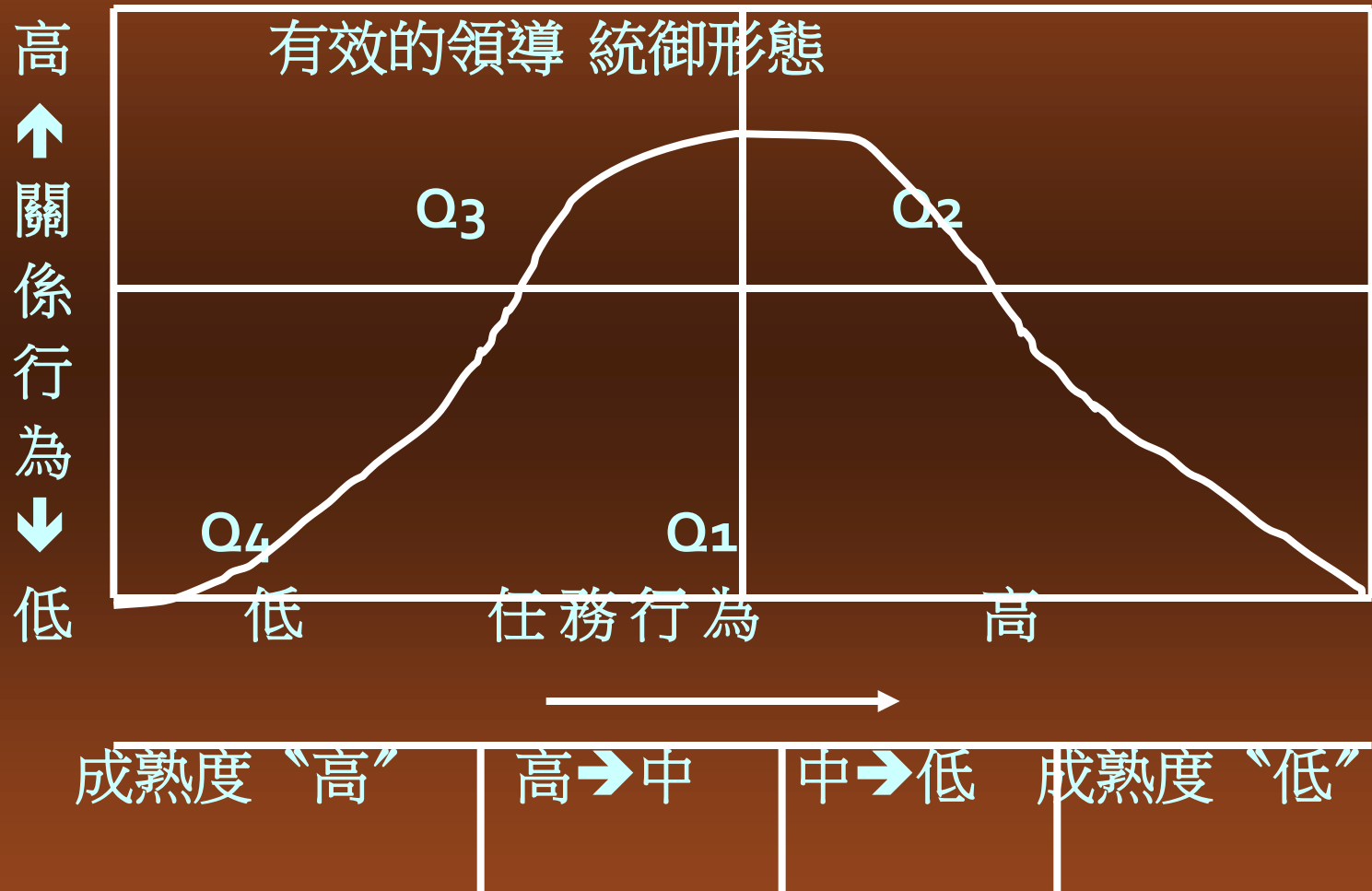
領導者領導部屬時，是依部屬的成熟度，將其領導行為的任務導向及關係導向作不同程度的調整

(七)綜合性的領導統御模式

主 旨：

領導者必須認識以自己行為去影響同事的重要性，所領導的部屬團體是有個別差異的。

綜合性的領導統御模式



綜合性的領導統御模式

- Q1：高度任務，低度關係導向、領導成熟度低的部屬
- Q2：高度任務，高度關係導向、領導成熟度低至中度的部屬
- Q3：低度任務，高度關係導向、領導成熟度中至高度的部屬
- Q4：低度任務，低度關係導向、領導成熟度高的部屬

六、影響的相關因素

領導為一種影響，而影響相關因素很多，其中影響最大的是：

- 職 權
- 影響力

職權（Authority）：

是一種制度化的權力，代表一種經由正式法律途徑所賦予某項職位的一種權力例如：護理長。

影響力（Power）：

能夠影響他人行為之能力。

職權的產生

(一)傳統（世襲）

(二)接受（部屬對上級命令之接受）

(三)情勢（有法律支持，合理、合法
才能發揮作用）

影響力(Power)

Glueck (1977) 提到影響力有七種

(一)脅迫：脅迫與害怕

(二)獎酬：部屬希望上級獎勵與酬勞

(三)專技：當一個人具備特別知識、技術、
專長時

(四)法統：來自個人在組織結構中所佔階層
之合法職位

影響力

- (五)榜樣：由於個人吸引力的高貴情操或特質，例如：護理長以身作則
- (六)資料：某人因擁有特殊對他人有價值之資料，例如：臨床護理專家
- (七)敬仰：由於敬仰所產生，例如：族長、鄉長

影響他人的方法

- (一)暗示：分為直接或間接暗示，為了確立及維持領導者的信望，不傷害被領導者的自信和自尊，一般經常使用說話的暗示
- (二)仿效：領導者是否成功，在於每個人是否開始模仿他。

影響他人的方法

(三)訓誡：如說教演說講課般對大眾談話

(四)根據理論說服：關於某一問題必須得到每一個人一致的贊同時所用之方法

(五)報導：是光明正大的利用交流方法，對希望成為團體一員的人，率真的傳播意見和想法的行為，也是如何有效利用親近方法技巧。

影響他人的方法

- (六)等待時機來臨：在所有組織中，領導者為了促使部屬認識問題，使自己的意見獲得贊同，有時必須靜待時機的來臨。
- (七)喚起問題意識：領導者慎重的製造出這種狀態，就會得到很大的效果
- (八)熱枕的奉獻：體貼可以打動人心，誠實待人，使對方為你鞠躬盡瘁。

七、護理領導過程

Yura 等人提出護理領導過程的13點大前題

(一)豐富學識與技能

(二)護理領導過程是一個具有人際關係有智慧的程序，領導者本身必須兼具有些條件

(三)領導者要潛移默化他人，但不控制他人

護理領導過程

(四)能知人善用

(五)可藉由其他領導者與部屬們，激勵自己的成長

(六)護理領導過程可以依著不同的目標、團隊內個體的能力、和環境的影響等有所改變

護理領導過程

- (七)護理領導過程可以適用任何個人和團體
- (八)當護理領導者的部屬增多時，護理領導過程就會變得複雜
- (九)領導、行政、管理是有不同
- (十)護理領導者最好是女性

護理領導過程

- (十一)關心護理人員給予患者之服務
- (十二)有豐富的應用護理領導過程的經驗之領導者，更能發揮功效
- (十三)領導者的學識愈高，愈能使護理領導過程發揮功效

八、領導權的障礙

- (一)權力追求
- (二)情緒不安穩
- (三)強迫觀念
- (四)自卑感
- (五)自我合理化
- (六)不滿和不協調
- (七)虐待狂

九、壞的領導者的特質

- (一)攻擊性強：攻擊有反對意見或不照指示去做的人。
- (二)過度憂慮：擔心別人有計畫反對他或組織。
- (三)相信宿命論：認為絕大多數員工不值得信賴，不能接受民主的領導者。

壞的領導者的特質

(四)沒有彈性：任何事情都一板一眼，不能忍受絲毫誤差。

(五)容易衝動：在採取行動之前不喜歡思考，容易衝動行事。

(六)具有偏見：反對某些社會團體、組織、宗教。

(七)盲目崇拜：盲目信仰與追隨自己崇拜的領導者或有成就的人。

組織失去士氣和績效的原因

- (一) 基層員工達成了任務，卻獎賞他們的上司或同僚
- (二) 期望員工樣樣都行
- (三) 強調過程，不重視結果，認為員工怎麼工作，比為什麼工作重要。

組織失去士氣和績效的原因

- (四)完全不鼓勵有創意的思考，公開表示，只有高階層經理才有好觀念。
- (五)當事情進行順利時，卻橫生枝節，另出點子。
- (六)好管瑣事，如購買文具、影印文件…等卻忽略公司業務及如何激發員工的潛能。

組織失去士氣和績效的原因

- (七)組織型式複雜，充滿了不實際的官僚階層。
- (八)從來（或很少）不和顧客接觸，認為顧客總是找麻煩。
- (九)強調計畫、組織...等的配合會達成績效，忽略了人的重要性。
- (十)喜歡多雇用員工，認為龐大的組織就是好組織。

十、成為領袖應具備的特質

- (一)比別人更強的精力與毅力。
- (二)長於溝通並善於運用環境。
- (三)高成就動機與追求的動力。
- (四)以成熟的心態面對抱怨處理問題。

成為領袖應具備的特質

- (五)知識力、理解力與學習力。
- (六)有自信心並願承擔對成功或失敗的責任。
- (七)與人相處時能掌握正常情緒或情感的發洩。
- (八)能將一套完整的理念傳達給員工們。

十一、好領導者的十個祕訣

(一)必須能接受批評，

(二)必須學習忍受失敗，人生不如意事十常八九，失敗是免不了的，領導者在失敗後，必須能再爬起來。

好領導者的十個祕訣

- (三) 領導者必須充分授權下屬，信任他們，交出控制力。
- (四) 領導者必須做決定，沒有擔當的人不配領導別人。
- (五) 領導者必須沒有偏見，偏見的代價太昂貴，很少人能負擔的起。

好領導者的十個祕訣

(六)領導者必須學習讚美別人，讓人居功。

(七)領導者必須意志堅定，頭腦冷靜，再困難的情況下仍能集中注意力，把持既定的目標，做到眾人皆醉唯我獨醒

好領導者的十個祕訣

(八)真正的領導者要承擔錯誤的責任。

(九)部屬犯錯時，領導者不逃避責任，
勇於承諾。

(十)好的領導者要不斷學習、成長。

十二、結 論

一位成功的領導者，應以部屬為導向，創立一個良好的組織氣候，配合環境，採取最適當的領導方式，使員工人盡其才，進而達成組織的目標。

問題討論(二)

四、有人以動物特性來表達領導型態，請以孔雀型、老虎型、無尾熊型、貓頭鷹型及變色龍型來說明領導者的特質。

(可參考1.衝突處理的教學投影片

2.徐南麗編著：護理行政與管理學第

28-31章)

問題討論(三)

- 五、請討論什麼是不好的領導者？可否以實際行為描述之？
- 六、請討論什麼是好的領導者？可否以實際行為描述之？
- 七、請分析比較三種領導模式，並說出其優點，及您會選某一領導模式的原因。

以上資料歡迎上網查詢

- 徐南麗教授全球資訊網
- www.nlhsu.tcu.edu.tw/
- [徐南麗教授研究室](http://nanlyhsu.weebly.com/)
- <http://nanlyhsu.weebly.com/>

十三．參考資料

護理行政與管理

徐南麗 教授 著

華杏機構叢書

護理行政與管理

(二版)

Nursing Administration and Management

美國伊利諾大學護理行政管理博士
慈濟大學護理學系主任暨研究所所長

徐南麗 編著



華杏出版股份有限公司

敬請指教

Thanks

