

第 IV 篇

領導統御

Leadership



序言

有了規劃、組織及人事管理後，最重要的就是領導了，在英文中談到Lead就是帶領往前的意思，Leader「領導者」則是帶領往前行的人，有了適當的領導者、共同的目標、好的工作伙伴，在領導者正確、清楚、明快的領導之下，大家一起打拼，朝既定方向前進，必能一步一腳印地走到目標點。因此如何領導、如何統御，其重要性不言可喻。

不是每個人都是那麼聽話、合作、肯協助、能同心協力共同解決問題的，在領導的過程中，常遇到的問題如理想與現實的差距、無法合乎自己的標準、組織團隊工作氣氛不好、有些問題「人」難以相處，而且隨時都會有意外情況發生。發生後如何處理，甚至如何能有警覺性，先預防意外事件（防患於未然）或醫療糾紛的發生？使團隊能在和諧快樂的工作氣氛下進行工作，使環境愈來愈好、工作愈來愈順利、品質愈來愈提高、工作人員愈來愈滿意，病人能很快地解決他的問題，達到期望的結果，均有賴各級主管英明的領導了。本篇介紹第 28 章〈領導〉、第 29 章〈問題解決法〉、第 30 章〈危機處理〉及第 31 章〈如何預防及處理醫療糾紛〉，有助領導者解決問題、預防醫療糾紛、處理危機，達到領導統御的目標。

第 28 章

領導

Leadership

作者：徐南麗、胡慧林
蔡富婷

本章大綱

領導之定義

領導者與管理者之比較

領導者必須具備之特質

與領導者相關的因素

領導型態

領導理論

護理領導過程

領導權的障礙

不做壞的領導者

好領導者的十個祕訣

領導的原則

結論



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」（李麗傳等，1993）。在個人與組織整合過程中，一項最具動態影響作用的因素，便是領導(Leadership)。在一群人當中，管理者能否發揮其「群策群力以竟事功」的管理功能和管理者本身所具的領導能力關係非常重大。一個真正的領導者是在喚起員工積極意志的人，激發智能引導他們走向自律的目標，促使整個組織發揮最大功效。

領導之定義

領導是帶領團隊達成目標的一種能力，沒有好的領導，將使一個工作團隊在人、事、物各方面都造成混亂（李田樹，1999）。過去學者一直企圖由歷史發展的遺跡中，找出領導者的特質，但正如同林能白教授所說：「領導是一種藝術，很難由常規中看出因果關係，我們很容易的就可以從不同的時代環境中，找到不同領導風格領導者，即使在相同的年代，成功的領導風格也大不相同」（廖志德，1999）。

領導者與管理者之比較

所謂的管理理念乃是把團體的任務與員工的生涯規劃結合成命運共同體，也就是機構存在的主要目的，乃是為員工提供一個有意義的工作，順帶也提供一個良好的產品或服務（周守民，1999）。通常大家都認為領導者與管理者是相同的，其實兩者之間是有差別的：

◎ 管理者(Manager)

是經由指派而獲得，有正式職位，且擁有特定的職權，此職權亦經由法律途徑賦予職位上合法的權力。就如護理部主任、督導長、護理長有其正式的職位及職權，且其依職權在職位上行使合法的權力，做有系統的護理管理工作。

◎ 領導者(Leader)

其地位是經由授權或是由群體內部自然形成，其影響並不需以正式職位為基礎，領導者運用其影響力、人際關係及領導的才能與藝術，指導、幫助群眾達成組織的目標。卓越的領導者會有效益地運用周遭的人力、物力、財力及時間（胡慧林，1998）。

管理者與領導者有密切的關係，雖然二者之間有不同，領導者不一定要成為好的管理者，然而好的管理者就必須同時也是有效率的領導者（李麗傳等，1997）。作者訪問前經濟部長趙耀東先生時，他就曾提到要做個好的 Leader，也就是成功的 Manager；如果別人因為職務而尊敬你，就不是真正的 Leader，而是 Manager 了。當然，若能兩者兼俱，則可發揮相乘的影響力。領導者與管理者角色相異同之比較詳見表 28-1。

表 28-1 領導者與管理者之比較

領導者	管理者
· 在群體內部自然形成，也許有或沒有經由正式的官階授權	· 經由指派，有正式職位及地位
· 當部屬願被領導時，就是有權力和權威	· 有相當官位的權力與權威
· 影響他人為共同目標前進	· 有政策、制度和紀律協助執行任務
· 富有創造力，興趣於危機的處理	· 維持一個有規則的、被控制的、合理的、平衡的組織結構
· 在人群中非常的突出	· 在組織中，扮演著其他地位相配合的角色
· 當個人有成就時，感到被獎勵	· 當組織中有共同的目標或宗旨時，感到被獎勵
· 也許是或不是成功的管理者	· 當職責在身時就是管理者

資料來源：李麗傳等(2000)·護理管理·台北：匯華。

領導者必須具備之特質

人生最有意義的是，莫過於自始至終堅持理想，奮鬥不懈，而要成為一位跨世紀的領導者，能夠成功帶領部屬走過下世紀，必須具備哪些特質呢？可以 KJ 法請參與人員寫紙條，寫出您認為領導者必具備的十大特質，回收後加以整

理歸納，也可由結構式及非結構式的調查得到結果，研究顯示一般人認為領導者必備的特質，歸納出下列幾點：

1. 值得尊重與信賴。
2. 要有豐富的工作知識。
3. 親睦、熱心並善於溝通及運用環境。
4. 可信賴性。
5. 協調性佳。
6. 忠誠與公平。
7. 具判斷力、知識力、理解力與學習力。
8. 精力旺盛，有比別人更強的精力與毅力。
9. 對目標及方向有敏銳的感覺。
10. 關愛與體貼。
11. 有熟練的技術。
12. 果斷力強。
13. 智能高。
14. 指導與技術佳。
15. 信念堅定。

與領導相關的因素

領導為一種影響也是一種過程，目的在帶領大家完成組織目標。與領導相關的因素很多，因限於篇幅，本章僅就職權、影響力，及影響他人的方法提出討論。

一、職權(Authority)

職權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：主任、護理長（李麗傳等，1999）。職權的產生是依不同的理論，而有不同的說法，以下分述說明：

1. 傳統理論：認為權力與世襲有相關。
2. 接受理論：認為職權的作用，有賴於下屬對上級命令的「接受」。有了「接

受」，才算是真正的授權。

3. 情勢理論：認為職權的發生，是有賴於法律的支持，在合法、合理的情況下，才能發揮其作用。

二、影響力(Power)

影響力是指影響他人的「行為」能力，如果只是聽了而沒有行動，也談不上影響力，依 Glueck(1977)提到影響力可分為七種（林笑，2000）：

1. 脅迫：脅迫與害怕，領導者藉由威脅及懲罰而影響他人。如單位主管為達到行政管理績效所採用的減薪、降級、解僱等方式。
2. 獎酬：部屬希望上級獎勵與酬勞，領導者以獎賞的權力影響他人。
3. 專技：當一個人具備特別知識、技術、專長時，可影響他人，因一個人擁有專業技能時，將可贏得他人的敬仰、被視為模仿的對象、對他人有影響力。
4. 法統：來自個人在組織結構中所占階層之合法職位，領導者經由社會及法定的系統所賦予的合法性權力而影響他人。
5. 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，領導者以其人格而受他人的認同與讚賞。
6. 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。
7. 敬仰：由於敬仰所產生，領導者藉其在某些特定事件上所具有的專門知識影響他人，例如：族長、鄉長、教授、院長。

三、影響他人的方法

至於如何影響他人，讓他願意、無怨無悔、自動自發地工作呢？這是因人而有個別差異的，因為每位領導者都有不同的領導特質及風格，當領導者面對不同部屬時，則需要有不同的領導方式，來引導部屬。在領導者影響他人的方法包括（將門文物編輯部，1989）：

1. 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，一般經常使用暗示地說話。
2. 仿效：領導者是否成功，在於每個人是否開始模仿他，以他為偶像。
3. 訓誡：如說教、演說、講課般地對大眾談話，是有目的的說教。
4. 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。

5. 報導：是光明正大地利用交流方法，對希望成為團體一員的人，率真地傳播意見和想法的行為，也是如何有效利用親近方法技巧。
6. 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。
7. 喚起問題意識：領導者慎重地製造出這種狀態，就會得到很大的效果。
8. 熱忱的奉獻：體貼可以打動人心，誠實待人可使對方為你鞠躬盡瘁。

領導型態

有句話說：「沒有最好的領導型態，只有最適當的領導型態」，21世紀是面臨對急速變革的社會環境，每個組織團體要不斷學習，求新求變，採用新方法，才能領先群眾。領導型態可分為下列四種：權威式、民主式、參與式及放任式，分別略述說明如下：

◎ 權威式(Autocratic)

由領導者制定決策，員工遵守之，決策權主要由領導者掌控，部屬無法確定下一步驟會如何，員工所扮演的角色為遵行已制定之決策，對於任務在事前一無所悉，首長常以處罰為先，促使其屬下達成組織目標，而部屬與首長往往不能打成一片，獎勵部屬與否隨首長個人好惡而定，此種型態較適合取用於軍事訓練、緊急情況及較被動的員工。

◎ 民主式(Democratic)

以開放式討論交談的方式溝通彼此的想法，鼓勵員工提出他們的構思及意見，主要以「人」為工作中心，分享權力，授權部屬，強化責任感，尊重成員人格及意見，關心其生活，公開公正，獎懲依據客觀事實，領導者重視人際關係，以關係為導向，此是一種理想的領導型態，較適用於醫療體系。

◎ 參與式(Participative)

先由領導者提出初步的方針，再由成員提出自己的意見及看法，最後由領導者決定之，此類領導型態介於權威式及民主式領導型態之間。領導者是站在諮商的角色，在這過程中成員感覺是被重視，被尊重的，對於計畫有參與感。

◎ 放任式(Laissez Faire)

此類領導型態所有決策完全由個人或群體決定，領導者極少參與，領導者

只負責提供所需的資訊，此領導型態適用於學有專精，能力極強，主動積極的部屬，或這群人水準很高，是博士級或教授級人物。

以上這幾種方式也不是絕對的，有時權威中帶民主，民主中帶參與，權威又帶放任，是依個別差異、情境不同，也會因人、因時、因地彈性改變的。

領導理論

如何應用領導能力來影響別人，滿足別人需求，使別人自願努力達到團體目標是有許多理論根據的（陳楚杰，1993），領導理論可分類為：

一、屬性理論(Trait Theory)

主要是探討成功之領導者，必定有其異於常人的獨特人格，這些人格特質可以透過研究，加以逐項描述出來。成功的領導者必定具有若干異於不成功的領導者之特質，Stogdill 調查 124 份問卷資料，顯示出領導者的特徵為(Stogdill, 1948)：

- 年長。
- 身材高大。
- 精力充沛。
- 說話具影響力。
- 比較能幹。
- 高學識。
- 較好的判斷力。
- 效果好的決策者。
- 較有遠見。
- 性情較為專制、有主見、有野心。
- 較多責任感。
- 能控制自我的情緒、有自信心。
- 人緣較好。
- 有吸引力的外觀。

二、情勢理論(Situational Theories)

主要是環境因素所促成，White 和 Lippett 提出三種領導方式理論：民主式理論、權威式理論、放任式理論(White et al., 1953)，三種不同領導統御型態特質比較(Dogulas, 1979) (表 28-2)。也有專家學者提出領導型態依成熟度不同而有不同，請參見歸納出的表 28-3。

表 28-2 三種不同的領導統御型態特質的比較

領導型態	民主式	權威式	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
	自由	強制	放棄
	鼓勵	沮喪	衝突
	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
	自由選擇	服從	自由選擇
	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	

資料來源：Dogulas, L. M. (1979). *Review of leadership in nursing*. St. Louis: The C. V. Mosby Co.

表 28-3 領導者的領導統御型態配合員工的成熟程度

領導者統御型態	員工成熟程度
<ul style="list-style-type: none"> · 告訴(Telling) 領導者制定規則、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 	<ul style="list-style-type: none"> · 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
<ul style="list-style-type: none"> · 銷售(Selling) 領導者給予指導與協助，雙方面有溝通，領導者給於支持 	<ul style="list-style-type: none"> · 低到中的成熟度 員工能力不足但願意負起責任，員工也許有自信，但缺乏技能
<ul style="list-style-type: none"> · 參與(Participating) 領導者支持員工，鼓勵雙向溝通和主動傾聽，領導者作決策，但注重與員工的人際關係 	<ul style="list-style-type: none"> · 中到高的成熟度 員工能夠但不願意負起責任，原因是缺乏安全感或是領導者不適當的激勵技巧
<ul style="list-style-type: none"> · 授權(Delegating) 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 	<ul style="list-style-type: none"> · 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

資料來源：李麗傳等(2000)·護理管理·台北：匯華。

三、新構面理論(New Dimension Theory)

包括：俄亥俄州立大學構面理論(1945)、Blake 和 Mouton(1964)管理方格理論、Likert(1947)的「工作中心式」與「員工中心式」理論。三理論分述如下：

(一)俄亥俄州立大學構面理論

此理論發展出兩個構面：關懷(Consideration)、定規(Initiating Structure)。關懷是指領導者對其部屬尊重、信任、了解程度；定規係指領導者對其部屬的地位、角色與工作方式，是否都訂下規章或程序。而此兩構面可構成一行為座標，產生四種領導方式（圖 28-1）(Yura et al., 1982)。

(二)管理方格理論(Managerial Grid Theory)

是 Blake 和 Mouton 在 1964 年提出。其特徵為：

1. 採用兩構面的界說方式：關心生產(Concern for Production)及關心人員(Concern for People)。

高 ↑ 關懷 ↓ 低	• 高 關 懷 低 定 規	• 高 關 懷 高 定 規
	• 低 關 懷 低 定 規	• 低 關 懷 高 定 規
	低 ← 定 規 → 高	

資料來源：Yura, H. et al. (1982). *Nursing leadership: Theory & process* (2nd ed.). Appleton-Century Crofts.

圖 28-1 俄亥俄州立大學的兩構面領導模式

2. 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（圖 28-2）(Blake et al., 1964)。

在圖 28-2 中所顯示的 81 個可能組合關係中，最具代表性者，為其中五個組合，依其在位置分別命名為：(1, 1)、(9, 1)、(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。

◎ 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，並盡可能使後者不致干擾工作之進行。

◎ 1, 9 型

較不關心生產，但關心人員；注意人員需求是否獲得滿足，重視友誼氣氛與關係之培育，但可能忽略了工作績效。

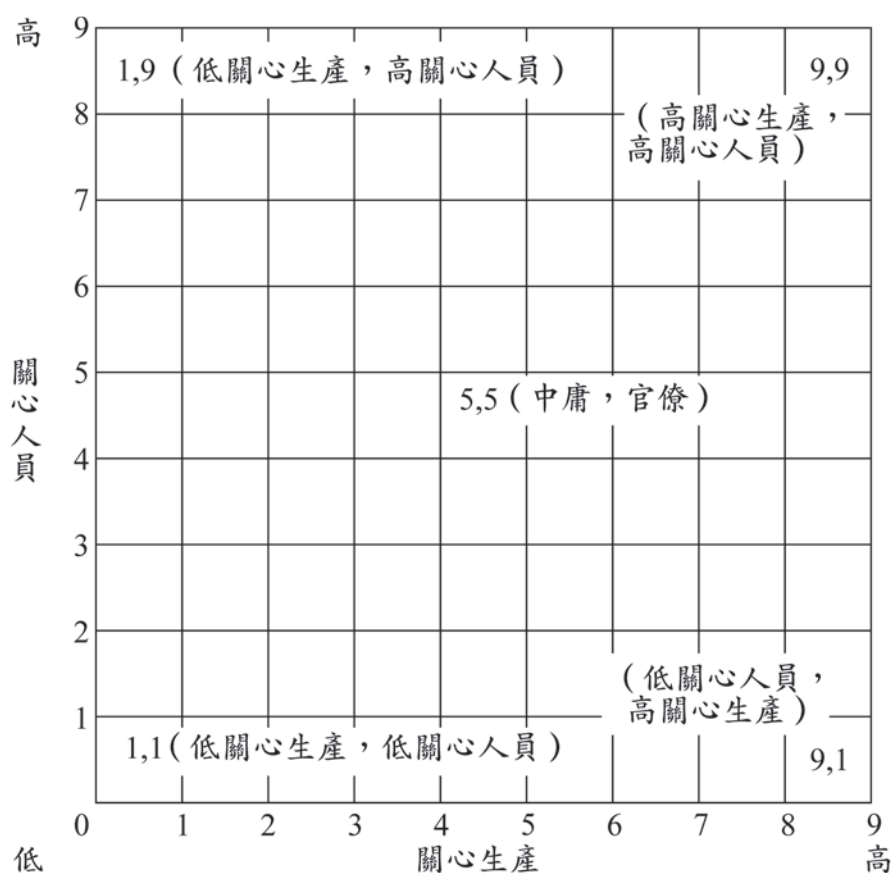
◎ 9, 9 型

對於生產和人員同樣非常重視；藉溝通和群體合作以達成組織目標。

Blake 和 Mouton 兩人建議：9, 9 型領導乃屬於最有績效的方式。

(三) Likert 的「工作中心式」與「員工中心式」理論 (陳楚杰, 1993)

此為 Likert 1974 年及其他研究人員共同研發出的兩種領導模式，研究發現有較高生產力的單位，其領導方式多採用以員工為中心領導方式，也就是較重



資料來源：Blake, & Mouton (1981). *Grid approaches for managerial leadership in nursing*. St. Louis: The C.V. Mosby Company.

圖 28-2 管理方格理論

視員工的工作問題及反應，給員工有較彈性的工作方式及權責範圍，以利用團體力量達到目標；反之，生產力較低的工作單位，大都採「以工作為中心的領導方式」，即為任務分配是較官僚，有結構、有組織的工作方式，工作過程是嚴密監督依規章來行事的。

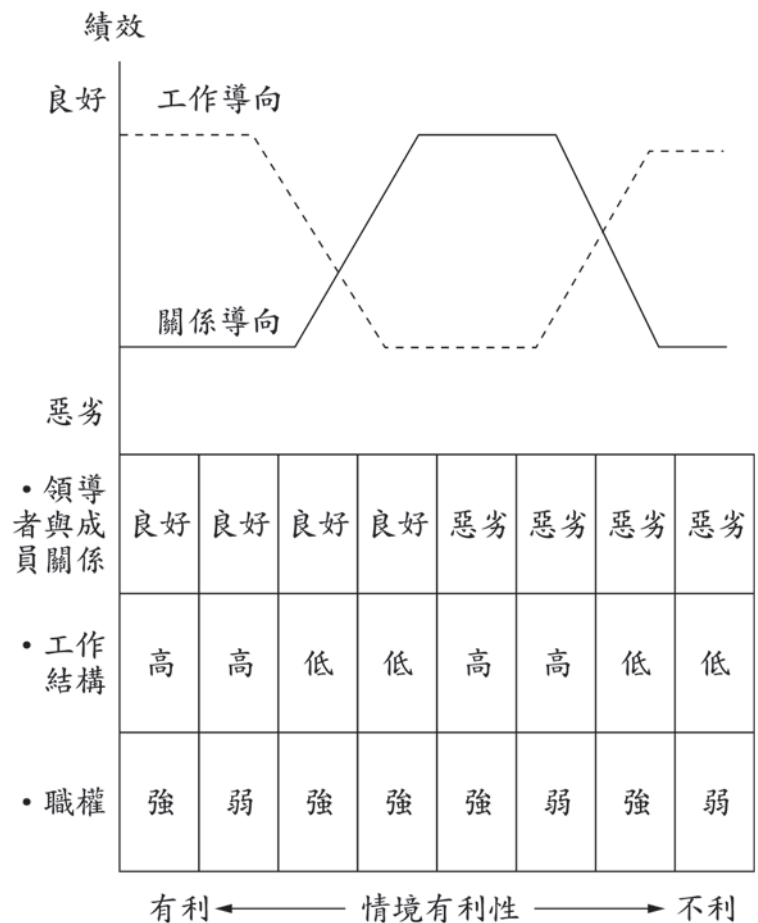
四、情境模式(The Contingency Model)

Fiedler 的情境模式，主要論點領導方式須與領導情境相配合，才能產生良好的效果。將領導型式區分為關係導向和工作導向；影響領導情境的主要因素：領導者與成員關係、工作結構及職權為情境因素，以績效作為領導效能之指標。此理論主張「在情境非常有利和非常情境不利下，以工作導向的領導方式較有效能；而在情境中度有利下，則以關係導向的領導方式效能較好。」領導

情境是動態的，因此領導者應隨時注意其變化，作妥善的調整，以保持良好的領導效能及效果(Fielder, 1967)。

Fielder 歸納出三種因素：工作、績效與關係，也可以領導者與成員關係，工作結構及職權三方面來解釋（見圖 28-3），略說明如下(Fielder, 1967)：

1. 領導者與成員關係：代表領導者與成員之間的關係好與壞，成員對領導者的信賴與忠誠度，及願意接受其領導行為的程度。
2. 工作結構：表部屬所分配的工作性質是否明確，有分高低程度。
3. 職權：表領導者的職權力量強或弱，亦即指領導者對部屬指揮、考核、獎懲等權力的大小。



資料來源：Yura, H. (1982). *Nursing leadership: Theory & process* (2nd ed.). Appleton-Century Crofts.

圖 28-3 情境模式

五、途徑－目標理論(Path-Goal Theory)

是以訂立途徑造成目標為領導方式著重在領導者如何影響部屬工作目標的知覺或報酬，並探討導向成功地完成工作目標的途徑或行為（陳楚杰，1993），如：

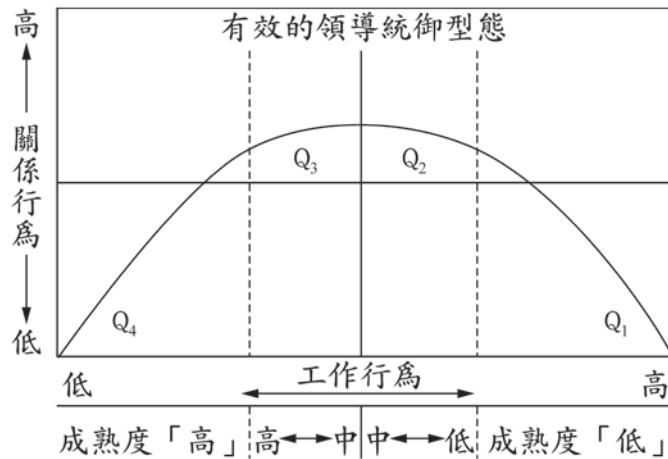
1. House 和 Mitchell 認為領導行為對於下列三項下屬行為具有影響力(House et al., 1974)：
 - (1)工作動機。
 - (2)工作滿足。
 - (3)對於領導者之接受與否。
2. House 和 Mitchell 認為領導者應發揮策略上功能為(House et al., 1974)：
 - (1)認為和激勵部屬追求成就的動機。
 - (2)部屬達工作目標時，應提高他的報酬。
 - (3)領導者應用指導和協助的方法，告訴部屬們獲得報酬的途徑。
 - (4)協助部屬澄清他們期望中的報酬為何。
 - (5)排除部屬在獲得報酬途徑上的各種障礙。
 - (6)根據部屬有效的工作績效，來增加他們獲得滿足感的機會。

六、領導的生活周期理論(Life Cycle Theory of Leadership)

Hersey 和 Kenneth 等人依情勢理論所推出來「領導的生活周期理論」其基本主旨：領導者領導部屬時，是依部屬的成熟度，將其領導行為的工作導向及關係導向作不同程度的調整。領導的基本理念，領導生態理念強調組織和個人的生命週期觀點，認為隨著時間的變化，所領導的重點型態，也必須有所不同，而出現生命的周期現象(Hersey et al., 1976)。

七、綜合性的領導(Integrative Leadership Model)

其理論主旨是：領導者必須認識以自己行為去影響下屬的重要性，所領導的部屬團體是有個別差異的。而領導者應依員工的個別差異、不同特質，來調整及改變自己的領導模式（圖 28-4）。



- Q₁：高度工作低度關係導向；領導成熟度低的部屬
 Q₂：中度工作高度關係導向；領導成熟度低至中度的部屬
 Q₃：中度工作高度關係導向；領導成熟度中度至高的部屬
 Q₄：低度工作低度關係導向；領導成熟度高的部屬

資料來源：Hersey, P. et al. (1976). A situational approach to supervision: Leadership theory and the supervising nurse. *Supervisor Nurse*, 7, May, 20.

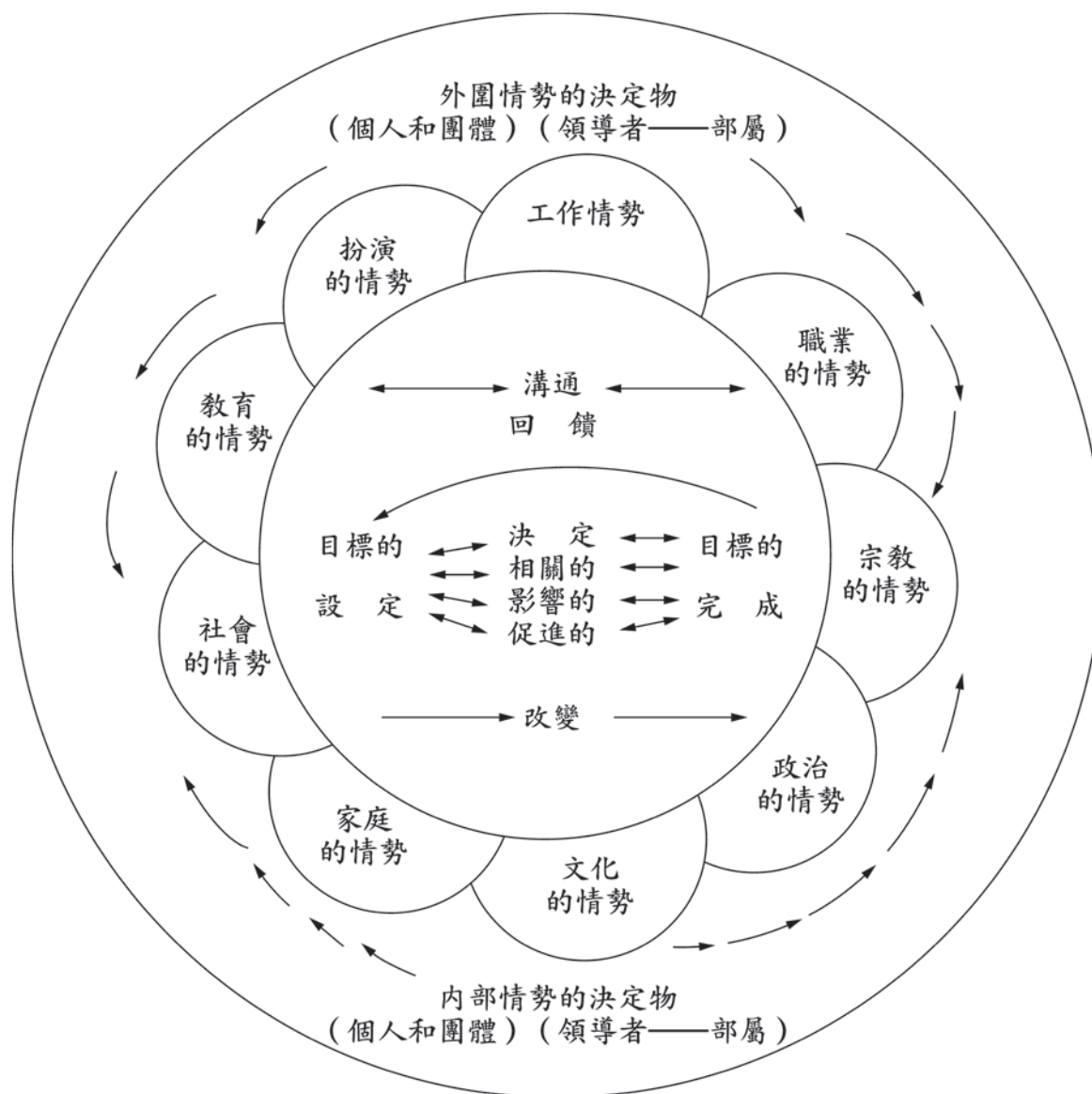
圖 28-4 綜合性的領導

護理領導過程

Yura 認為管理是一種過程，而護理管理的變化係由領導者個人特質的管理模式，趨向於人性化及重視組織性、系統性的管理模式，且由權威式的管理觀點轉變為民主思想（李麗傳等，1999）。在護理領導過程（圖 28-5）中的四個主要因素包含：決定(Deciding)、相關的(Relating)、影響的(Influencing)、促進的(Forciating)，領導過程顯示出領導者個人與部屬的關係。領導者個人的外在情勢決定因素：工作、職業、宗教、社會、教育、扮演等因素，而內部的情勢決定因素為：文化、政治、家庭等情勢有關。

Yura 等人提出護理領導者應用護理領導過程的 13 點大前題(Yura et al., 1981)。

1. 豐富學識與技能。
2. 護理領導過程是個具有人際關係有智慧的程序，領導者本身須兼具有些條件。
3. 領導者要潛移默化他人，但不控制他人。
4. 能知人善用。



資料來源：Yura, H., Ozimek, D., & Walsh, M. B.(1981). *Nursing leadership: Theory & process*(p.98). Appleton-Century Crofts.

圖 28-5 護理領導過程的模式

5. 可藉由其他領導者與部屬們，激勵自己的成長。
6. 護理領導過程的內含因素秩序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。
7. 護理領導過程可以適用任何個人和團體。
8. 當護理領導者的部屬增多時，護理領導過程就會變得複雜
9. 領導、行政、管理是有不同。

10. 護理領導者最好是女性。
11. 關心護理人員給予患者之服務。
12. 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。
13. 領導者的學識愈高，愈能使護理領導過程發揮功效。

第 10 項因男性護理人員的加入及優良表現而有所改變。

領導權的障礙

有效的領導不僅能引導全體員工的意向，帶動全體高昂的士氣，更能利用團隊精神，來達成目標，故其重要性，自然是不言而喻。領導乃是為了達成組織目標，領導人員充分發揮其影響力，建立團隊精神，激發員工潛力及動機，而達成任務之行為過程，但在這過程中難免會有些困難及阻礙，而領導權的障礙包括以下幾項（將門文物編輯部，1989）：

1. 權力追求。
2. 情緒不安定。
3. 強迫觀念。
4. 自卑感。
5. 自我合理化。
6. 性的欲求不滿和協調。
7. 虐待狂。

不做壞的領導者

某些人格特質會使領導者成為壞的激勵者，根據加州大學一些心理學家的研究發現，壞的領導者或激勵者具有下面的人格特質，必須極力避免：

1. 攻擊性強：攻擊有反對意見或不照指示去做的人。
2. 過度憂慮：擔心別人有計畫反對他或組織。
3. 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。
4. 沒有彈性：任何事情都一板一眼，不能忍受絲毫誤差。
5. 容易衝動：在採取行動之前不喜歡思考，容易衝動行事。

6. 具有偏見：反對某些社會團體、組織、宗教或國家。
7. 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。

下面十件事會使組織失去士氣和績效（或許你已試過其中一、兩件了！）

1. 基層員工達成了任務，卻獎賞他們的上司或同僚。
2. 期望員工樣樣都行。
3. 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。
4. 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。
5. 當事情進行順利時，卻橫生枝節，另出點子。
6. 好管瑣事，如購買文具等，卻忽略公司業務及如何激發員工的潛能。
7. 組織型式複雜，充滿了不實際的官僚階層。
8. 從來（或很少）不和顧客接觸，認為顧客總是找麻煩。
9. 強調計畫、組織……等等的配合會達成績效，忽略了人的重要性。
10. 喜歡多僱用員工，認為龐大的組織就是好組織。

好領導者的十個祕訣

俗諺：「寧為雞首，不為牛後」，可見當主管是每個人衷心追求的人生大夢，凡是有雄心大志的青年，誰都想要在眾多角逐者中脫穎而出，身為主管固然享有更大的權勢與更多的財富，但伴隨而來的卻是更大的壓力及挑戰，因此步步為營，穩紮穩打，打好擔任主管的基本功夫，才能在事業上過五關斬六將，更上一層樓，如何當好一位領導者呢？以下十個祕訣說明如下：

1. 必須能接受批評，即使權力再大的人也不能免於被批評，領導者必須分清楚建設性的批評，從中學習，同時忽略惡意的批評。
2. 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。
3. 領導者必須充分授權下屬，信任他們，交出控制力。
4. 領導者必須作決策，沒有擔當的人不配領導別人。
5. 領導者必須沒有偏見，偏見的代價太昂貴，很少人能負擔得起。
6. 領導者必須學習讚美別人，讓人居功。如果領導者事事居功，會使下屬有挫折感，遑論領導。

7. 領導者必須意志堅定、頭腦冷靜，在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」的境界。
8. 真正的領導者要有承擔錯誤的勇氣。
9. 下屬犯錯時，領導者不逃避責任，勇於承擔。
10. 好的領導者要不斷學習、成長，停滯不前算不得領導者。

領導的原則

適時且充分授權，可以讓你有更多時間，從事你必須親自處理的事情，並且可藉機了解部屬及部屬的才能，並培訓在堪當大任的接班人選，而在授權時，需視人選及其資質與反應能力，而給與不同程度的指示，以收事半功倍之效。領導的十大原則如下（張明輝，2000）：

1. 了解自己、尋求自我改進。
2. 精通業務職掌。
3. 勇於負責。
4. 作出好的、及時的決定。
5. 建立領導模式。
6. 了解部屬、善待部屬。
7. 協助部屬了解狀況。
8. 協助部屬實現專業責任。
9. 確保任務有效執行。
10. 訓練部屬成為一團隊，並發揮組織的全部能量。

結論

做一個領導者，必須在複雜的人際、組織和社會價值的相互關係中，以一套完整的理念完成任務，他們還必須預知並適應周圍環境所發生的各種變化。人不是天生的領袖，也許他具備某些可發展的天賦特性，能使人們識別並受其影響，而這些特性也常因不同的對象、環境、組織型態及時代價值觀之不同而有所差異，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◊環境◊採◊取◊最◊適◊當◊的◊領◊導◊方◊式◊使◊員◊工◊人◊盡◊其◊才◊進◊而◊完◊成◊組◊織◊的◊目◊標◊



本章習題

問題討論

- 一、在您的印象中一位優良的領導者應具備的特質及風範為何？
- 二、請區別領導者與管理者有何不同？
- 三、領導型態有哪些？您認為您工作單位的主管領導型態是屬哪一種？為什麼？
- 四、有人以動物特性來表達領導的型態，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的特質。
- 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。

解答

- 四、答：1. 孔雀型領袖：

特質：高表達性、外向、善於交際、辯才無礙、交遊廣闊、注重人際關係、性格和善愉快、同理心強、高感性。

2. 老虎型領袖：

特質：支配性高、對周遭環境採取主動、控制欲強、創新、冒險、決策力高、發號施令。

3. 無尾熊型領袖：

特質：高耐心、注重和諧、友善平靜、不自私、平易親切、誠懇、可信賴、和諧、好聽眾。

4. 貓頭鷹型領袖：

特質：高遵奉性、講求精確、要求品質、技術導向、按步就班、傳統、完美主義、拘謹含蓄。

5. 變色龍型領袖：

特質：極具適應力、協調性及配合度皆高、性情中庸、沒有原則便是其最高原則、迴避衝突、計畫周詳、是天生的外交家。

資料來源：張明輝（2000 年 11 月 22 日）· 教育行政領導理論與實際研究教材大綱· 國立台灣師範大學電子計算機中心· 摘自：
[http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/leadeship\(outline\).htm](http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/leadeship(outline).htm)。

引用文獻

- 李田樹(1999)·杜拉克經理人的專業與挑戰·台北：天下文化。
- 李麗傳、顧乃平(1999)·護理行政與病室管理·台北：華杏
- 李麗傳等(2000)·護理管理·台北：匯華。
- 林笑(2000)·護理行政總複習·台北：華杏。
- 周守民(1999)·新世紀的管理——談樸性領導·護理雜誌，46(2)，72-76。
- 胡慧林(1998)·領導才能·於徐南麗等編著，護理行政管理學(pp.311-318)·台北：華杏。
- 張明輝(2000年11月22日)·教育行政領導理論與實際研究教材大綱·國立台灣師範大學電子計算機中心·摘自：[http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/leadeship\(outline\).htm](http://web.cc.ntnu.edu.tw/~minfei/leadeship(outline).htm)。
- 陳楚杰(1993)·護理行政管理學·台北：匯澤。
- 將門文物編輯部(1989)·領導統御·台北：將門文物。
- 廖志德(1999)·領導 2000 年誰與爭鋒·能力雜誌，515，18-22。
- Blake, P. R., & Mouton, J. S.(1964). The managerial giral. Houston: Gulf Publishing.
- Dogulas, L. M.(1979). Review of leadership in nursing. St. Louis: the C. V. Mosby Co.
- Fielder, F. E.(1967). A Theory of leadership effectiveness. N. Y.: McGraw-Hill.
- Hersey, P. et al.(1976). A situational approach to supervision: Leadership theory and the supervising nurse. Supervisor Nurse, 7, May, 20.
- House, R., & Mitchell, T.(1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, Autumn, 81-97.
- Lewin, Lippit, & White(1938). An experimental study of leadership and group life, Reading in social psychology. N. Y.: Henry Halt.
- Stogdill, R. M.(1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. J. Psycholm, 25, 35-72.
- White, R., & Lippett, R.(1953). Leader behavior and member reaction in the social climates. In D. Cartwright & A. Zander(Eds.), Group dynamics: Research and theory (pp.385-611). N. Y.: Harper & Row.
- Yura, H., Oziner, D., & Walsh, M. B.(1981). Nursing leadership: Theory & process(2nd ed.). Appleton-Century Crofts.