



行政領導的藝術

主講：曾燦燈
筆錄：李鄭阿善
 李秋善



壹、前言

主管的領導績效，關係到機構的成功與失敗，一個懂得領導藝術的主管，對自己的工作必能勝任愉快；反之，則將有不勝負荷的感覺。

東西方的領導哲學不同，國外的領導理論較重倡導與關懷，視領導為「影響部屬行為的過程」。國內的領導到目前為止仍較欠缺理論化，許多均屬個人的觀點。例如：古代韓非子以為「下君為己之能，中君盡人之力，上君盡人之能。」此種觀點強調用人貴在人盡其才。

茲就下列幾方面來說明主管領導的藝術：

貳、領導觀念的澄清

三千年前，我們的祖先就懂得談領導，但是迄今我們對領導的理念仍然牽扯不清，解釋不夠周延，茲以下列數點加以澄清：

一、領導者不是來管人的：領導是機構中成員的互動，成功的行政領導，要如下象棋一樣——車、馬、砲、卒總動員的觀念，讓學校內之教職員工全體動員，並顧及勞逸均衡的原則。

二、領導者不是英雄：主管的領導力量來自於部屬的支持，沒有支持就沒有領導，領導者猶如交響樂團的指揮，旨在使噪音成為樂音。行政院李院長於上任組閣會議中提出：「肝膽相照，成敗與共。」這就是領導的指標。

名將李廣以愛心領兵，和士兵同甘共苦、生死與共，凡有犒賞必先饗部屬，兵士無不感恩效命。領導在能收攬人心，與人建立良好人





際關係，凡事不要居功，更不過於突顯自己，「突出的鐵釘會被打下去」。這種做人的哲理寓意頗深，應引為戒。

三、領導者的主要職責在維護與改變組織的運作：

(一)維護的職責：要了解傳統，了解權力結構，維護組織正常的運作。對學校行政主管而言，要與社區人士經常保持聯繫，請教辦學經驗與意見，謙沖才會成功。

(二)改變的職責：要先興利而後除弊，能具體的保障與增進學校教師與學生的利益，取得成員的敬重與信服，再逐步除弊，才能步入領導的坦途。

四、領導的方式：分成正式有形的領導和非正式無形的領導。無形的領導者往往對有形的領導產生一種阻力，要兼顧正式與非正式組織的運作，才能化阻力為助力。

五、沒有所謂“最佳的領導方式”：領導是領導者：追隨者和情境的交互作用（即 $L = F(l, f, s)$ ）。當領導的對象和情境改變，就會影響到領導的方式和結果，因此，沒有所謂最佳的領導方式，只有較佳的領導方式。（註：l——領導者，f——追隨者，s——情境。）

六、從事成功而有效的領導：成功而有效的領導，必須能掌握權力，發揮影響力。有能力去影響別人聽你的話，還要讓別人做出來的事，合乎你心中的目標與理想。因此，領導者必須具備豐富的知識，隨時充實自己，修習學問。

參、掌握權力，發揮影響力

一、權力是改變別人行為的能力：羅素說：「權力之於人無所不在，猶如能量之於物質世界，無所不存。」只要有人的地方就有權力關係，權力具有絕對不等的特性，故有主管和部屬的分別，權力也不一定完全產生效果，故不能依恃權力。

二、領導者的權力基礎：

領導者的權力基礎有二：地位權力和個人影響力，中國人的權力觀把地位權力叫做「權」，個人影響力叫做「勢」。

(一)地位權力：即職權，有法職權、強制權和賞罰權，是屬於正式有形的領導。運用權力要做到「三不兩要」：不濫權、不越權、不弄權；要重權限，要重權責。例如賞罰權要賞罰分明，堅守權限及適當的運用權責，懂得授權，更要懂得懷柔。如此，必能得到很大的支持力。

(二)個人影響力：即勢力，有專家權、人格權、資訊權和關聯權。個人影響力可以靠訓練得來，運用個人影響力要：

1 蓄勢：展現親和力，走入全校師生心中。

2 順勢：順應時勢，中歐共黨國家的改革，就是順時勢所趨的例子，領導亦然，須順勢而行。

3 造勢：製造聲勢以引起別人的關注與協助。





4. 創勢：創勢要成功靠宣傳，而宣傳的依據在實力，有了實力，適度的展現自己是有必要的。

三、有效的發揮主管的影響力：影響力來自個人的人格特質，懂得運用影響力是改變別人行為的重要法門，要有效的發揮主管的影響力須做到：

(一)帶人先帶心：唯有難兄難弟，才能同舟共濟，要得到部屬的向心力，才能有效的領導。故帶人先要得人之和，收人之心。

(二)理性的說服：成功的主管須具有說服力，能公平公正的對待部屬，以具體而明白的理由令人信服，理性的說服，才能令人心服口服。

(三)人格的感召：要有高尚的品德，健全的人格，才能為人所敬仰而感召於人，當年先總統蔣公廬山談話，號召「十萬青年十萬軍」，就是人格的感召。

四、決策的認同：做決策要以學校的立場、員工的利益為前提，而非以私人的立場為前提，讓人家感覺你的公正無私，才能獲得認同。

(五)合法的要求：不要濫做好人，該批評要批評，該鼓勵要鼓勵。

肆、領導的藝術

一、要學習中國下象棋技巧的領導哲學，車、馬、炮、卒總動員，大家共同參與。

二、要謙虛內斂，累積影響力，而後蓄勢待發，不止於默默的耕耘，還要懂得將耕耘的結果展現出來。

(一)外表大智若愚，內裡擴張實力，學習游泳的鴨子，外表風平浪靜，內裡積極進取。

(二)新官上任不要三把火，要學習踩腳踏車哲學——「一踏一點頭」——謙沖才會成功。

(三)先興利再除弊：先維護再求改變。

三、建立公正的班底：身邊不要有特殊的紅人，要公正無私，不要建立私人勢力，要以教職員工的表現做為升遷的依據。

四、廣開言路，接納建言：領導的成敗在一念之間，成功的領導是能廣開言路、察納忠言；失敗的領導則在優柔寡斷、剛愎自用。

五、關懷、倡導、公正無私，三者要兼顧。領導須視情境而權變，關懷與倡導交相運用，更要做到公正無私的領導。

六、掌握改變原則，進行組織行為的有效改變。把領導的觀念化為行動，做一流的主管。

伍、結語

領導是一門藝術，運用之妙，存乎一心。成功的領導，建立在追隨者的向心力，領導者須德行、明行、威行三行兼顧，德行令人口服心服，明行才能清清楚楚看對人，威行才能產生威望。

領導不是權威，只是領導者與部屬間的一種互動，做人的日子長，做主管的日子短，領導者要能謙虛內斂，清明自許，倡導、關懷與公正無私並顧，才能做一流的主管。

(主講：曾燦燈·省立台南師院教授

紀錄：李 秋·屏東縣坎頂國小教師

鄭阿善·屏東縣復興國小教師)

