

淡江大學109學年度新任系所主管研習會

領導哲學與溝通技巧

會計系 陳叡智

109/08/13

事多 上任的第一個學期..... 人雜

不瞭解學校
的行政流程
及法規。

總是疲於奔命，
不知所作所為
是否被認同。

老師、學生、助
理、助教、家長、
校友等等的問題
都得面對。

資源少，
要人沒人
要錢沒錢。

招生、課程、
徵聘、評鑑、
募款、輔導等
等，雜事一堆。

開不完的會。
忙於應付各單
位要求及撰寫
各種報告。

老師公開或私
下反對會議做
成的決議。

2

Seven SURPRISES for New CEOs

- 1 You can't run the company
- 2 Giving orders is very costly
- 3 It is hard to know what is really going on
- 4 You are always sending a message
- 5 You are not the boss
- 6 Pleasing shareholders is not the goal
- 7 You are still only human

Porter, Lorsch and Norhia, HBR, 2004 3

新任系所主管的七大迷思

- 1 角色轉換
- 2 資源匱乏
- 3 資訊超載
- 4 言行合一
- 5 權力受限
- 6 目標明確
- 7 平衡人生



我，終究也只是人

4

管理活動 Fred Luthans

傳統管理
Traditional Management

決策、規畫及控制。

溝 通
Communication

資訊交換及文件處理。

人力資源管理
HR management

激勵、懲戒、衝突處理、人力調配及訓練。

網路活動
Networking

內外部社交互動及政治活動。

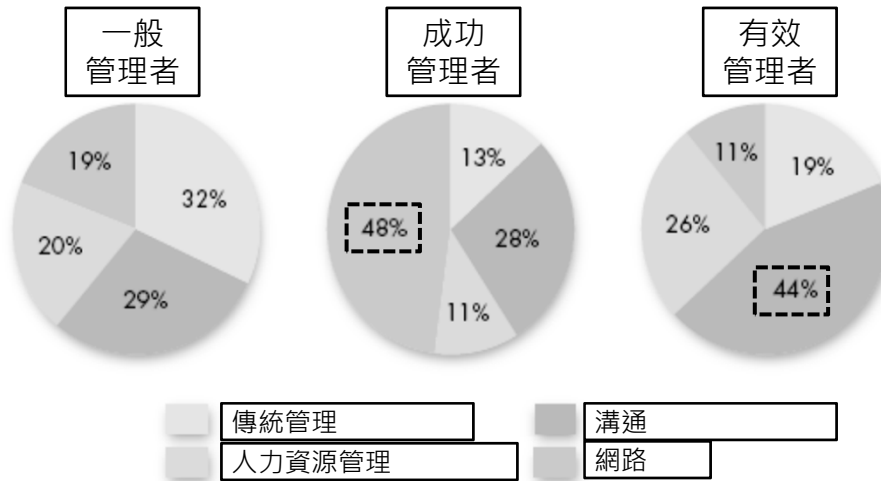
5

管理活動時間分配

管理活動	一般 管理者	成功 管理者	有效 管理者
傳統管理	32%	13%	19%
溝 通	29%	28%	44%
人力資源管理	20%	11%	26%
網 路	19%	48%	11%

6

管理活動時間分配



7

瞭解自己領導風格

領導風格就像花香
雖然存在，但看不見！

Differences between

BOSS ← Vs. → **LEADER**

The illustration shows a boss on the left, represented by a single sheep icon, and a leader on the right, represented by a single fish icon. Below the boss is a group of 15 sheep icons arranged in three rows of five. Below the leader is a group of 15 fish icons arranged in three rows of five.

<ul style="list-style-type: none"> • Drives employees • Depends on authority • Inspires fear • Says "I" or "You" • Places blame for the breakdown • Knows how it's done • Uses people • Takes credit • Commands • Says "Go!" 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaches employees • Depends on goodwill • Generates enthusiasm • Says "we" • Fixes the breakdown • Shows how it's done • Develops people • Gives credit • Asks • Says "Let's go!"
---	--

<https://refinem.com/being-a-boss-vs-being-a-leader/>
www.presentationgo.com

LPC量表：回想過去或現在所有共事過的同事，從中找出一位你「最不喜歡」的同事(可以是同儕、上司或部屬)。

請用以下18組形容詞，圈選你對這位同事的真實感受。

感傷的	1	2	3	4	5	6	7	8	愉快的
不友善的	1	2	3	4	5	6	7	8	友善的
拒絕的	1	2	3	4	5	6	7	8	接納的
緊張的	1	2	3	4	5	6	7	8	輕鬆的
冷淡的	1	2	3	4	5	6	7	8	溫暖的
無聊的	1	2	3	4	5	6	7	8	有趣的
敵對的	1	2	3	4	5	6	7	8	支持的
背叛的	1	2	3	4	5	6	7	8	忠誠的
好爭辯的	1	2	3	4	5	6	7	8	融洽的
鬱悶的	1	2	3	4	5	6	7	8	開朗的
防衛的	1	2	3	4	5	6	7	8	開放的
虛偽的	1	2	3	4	5	6	7	8	誠懇的
不可靠的	1	2	3	4	5	6	7	8	可靠的
粗心的	1	2	3	4	5	6	7	8	周到的
疏遠的	1	2	3	4	5	6	7	8	親近的
猶豫的	1	2	3	4	5	6	7	8	自信的
苛刻的	1	2	3	4	5	6	7	8	仁慈的
吝嗇的	1	2	3	4	5	6	7	8	大方的

Fiedler's Contingency Model: Leadership Style

Least Preferred Coworker, LPC

Task Oriented
LPC ≤ 64

- Low LPCs are very effective at **completing tasks**. They're quick to **organize a group** to get tasks and projects done. Relationship-building is a low priority.

Relationship Oriented
LPC ≥ 73

- High LPCs focus more on **personal connections**, and they're good at **avoiding and managing conflict**. They're better able to **make complex decision**.

11

Fiedler's Contingency Model: Situational Favorableness

Leader-Member Relations: Good vs Poor

the level of **trust** and **confidence**

Task Structure: High vs Low

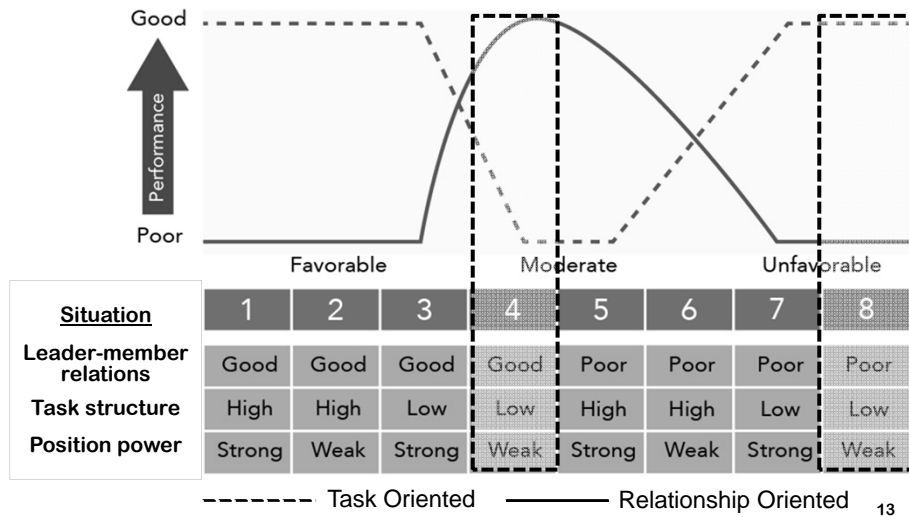
type of task you're doing: clear and structured, or vague and unstructured

Leader's Position Power: Strong vs Weak

the amount of power you have to direct the group, and provide reward or punishment

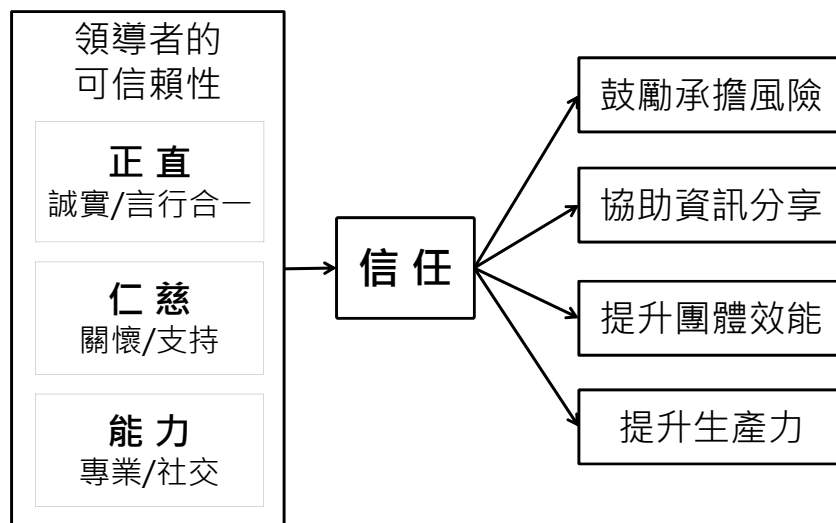
12

Fiedler's Contingency Model: Matching Leadership Style to a Situation Leadership



正向領導：信任

Positive Leadership: Trust



高EQ領導 Daniel Goleman

自我察覺

可清楚辨識自己的感受及情緒，了解自己的期望、目標及價值觀的能力。

情緒管理

可適切控制及表達情緒，不會情緒失控的能力。

自我激勵

可適切調整自己的情緒，自我鼓勵以達成目標的能力。

同理心

可敏銳感受他人的需求及期望，並辨識他人情緒的能力。

社交能力

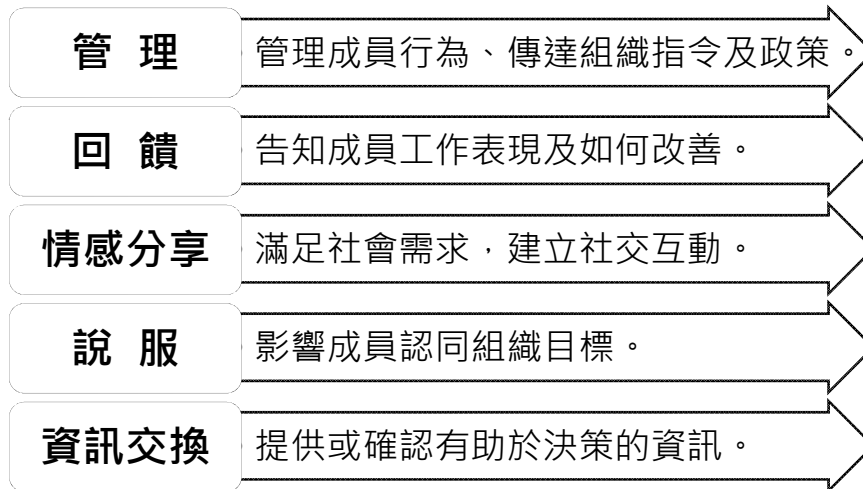
可與他人建立友誼、友情及信任關係的能力。

15

溝通技巧

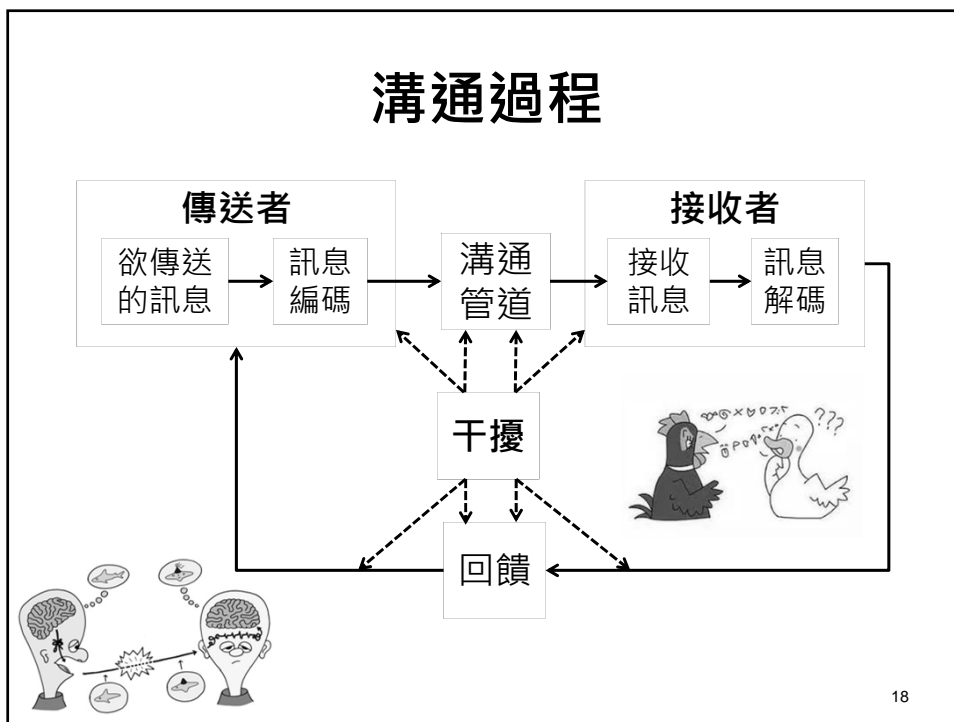
溝通是一門藝術
貴在巧，而非技

溝通的功能



17

溝通過程



18

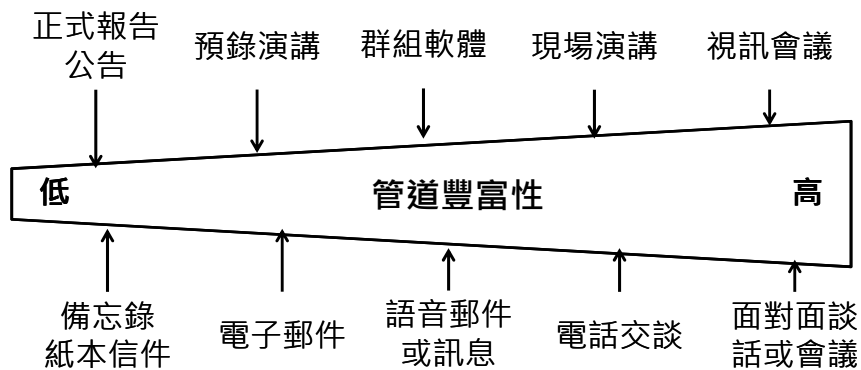
溝通管道

管道	優點	缺點	工具
口語溝通	直接快速，可立即回饋。	易於流於表面，且轉述多次後容易失真。	面對面、電話、正式會議、視訊會議、Line、非正式聚會...
書面溝通	明確具體，可保存供日後查證。	耗時，受文字精準度影響，且不一定可獲得回饋。	文件、Email、投影片、簡訊、社群(Line, Facebook, Twitter, YouTube...)
非言語溝通	輔助方式，可觀察情緒及感覺。	如果誤判則可能影響對訊息的詮釋。	肢體、表情、音調或重音、距離...

19

溝通管道之豐富性

管道豐富性越高，傳達資訊量越多，可提供多重線索，可立即回饋及提供個人化接觸。



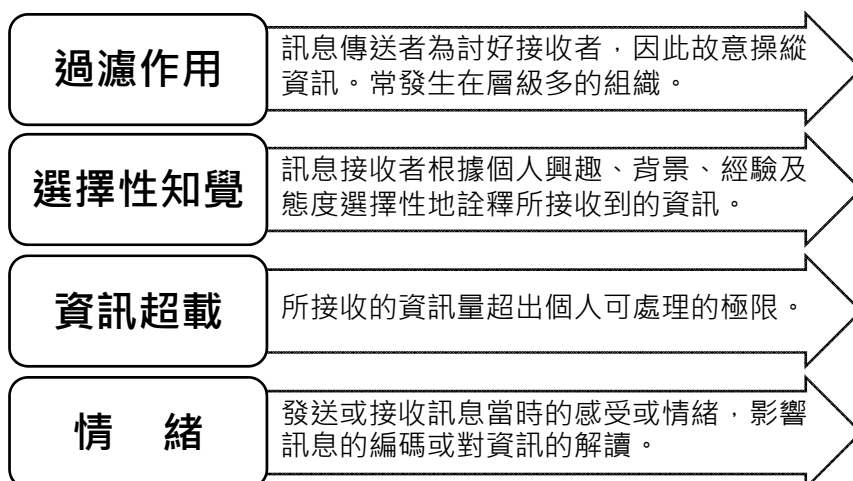
20

溝通管道之選擇

- 溝通管道之選擇須視訊息是否為**例行性**而定。例行性高的訊息以低豐富性的管道溝通，非例行性、非結構性及敏感性的訊息則以高豐富性的管道溝通。
- **正式管道Formal Channels**：由組織建立，用以傳送與成員專業活動或工作有關的訊息。正式管道通常須遵循組織的職權結構。
- **非正式管道Informal Channels**：組織中用以傳送私人或社交相關訊息的管道。因應個別需求而自然形成。

21

有效溝通之障礙(1/2)



22

有效溝通之障礙(2/2)

語 言

語言或文字對不同的人，具有不同的意義。
溝通須考量年齡及背景等因素。

溝通焦慮

口語或書面溝通時，可能產生的過度緊張
或不安。

性別差異

男性透過談話來強調地位；女性透過談話
來建立關係。

政治正確

為了不傷人，讓詞彙變得模糊與複雜，束
縛自由表達的空間。

23

三次挫敗的溝通經驗

充分準備



掌握時間



就事論事



回饋及
檢討



做成決議



24