

# 僕人領導於健身產業之應用

蔡明達、沈易利、蔣秀姿／國立臺灣體育學院

## 摘要

「大海願處低下，才能納百川，領導者願處低下，才能領百眾。」這是僕人領導者所遵行的基本想法，在現今這個時代中，重視生產而忽略人性或高高在上、權威式的領導方式已無法迎合潮流，取而代之的是，能夠主動關心員工、與員工一起同甘共苦的領導者，其中最有效、最能提升員工績效的領導方式之一就是僕人領導 (servant leadership)。僕人領導所強調的人性、關心與溝通，恰與健身產業的需求與特性相符合，若能充分導入僕人領導的觀念，不但可增加會員的向心力、減少員工工作倦怠、增進服務績效，對於整個產業的推動與發展，更具有不可或缺的成效。

關鍵詞：僕人領導、健身產業、領導

---

主要聯絡人：蔡明達 404 臺中市北區雙十路 1 段 16 號

Tel : 0921-752529 e-mail : tmda0914@yahoo.com.tw

## 壹、僕人領導的起源

僕人領導最早是由 Robert K. Greenleaf 在閱讀 Herman Hesse 於 1932 年所著的《東方之旅》後有感而發，於 1977 年提出僕人領導的觀念，其認為僕人領導者首先必須是一個僕人 (Spears, 1998)。書中描述著一群人正籌劃著一次神祕的東方旅行，因此招募了一位僕人 Leo，他作事熱心積極，為大家打理大小事，並扮演不同主人間協調溝通的角色，久而久之，大家有什麼事都放心地直接交待給他，直到有一天，僕人 Leo 突然消失了，大家陷入了空前的惶恐，這時他們才發現，沒有 Leo 為其打理大小事，他們什麼也做不了，Leo 已經成為旅行中不可或缺並且主宰成敗的重要人物。

僕人領導在剛開始提出時並未受到大家的重視，但隨著資訊科技的發達與人性化管理的發展等因素，服務追隨者的觀念才慢慢地被接受。僕人領導發展至今已過了數十年，仍受到許多專家學者的熱烈討論，有愈來愈多的單位開始試著融入僕人領導的觀念，並且得到良好的成效，使得僕人領導成為現今當紅的領導理念。

## 貳、僕人領導的定義

Greenleaf (1998) 認為欲成為僕人式的領導者，必先有僕人的作為，有服務他人的強烈意願，肯定組織當中每個人的價值、替員工解決問題，並盡力滿足員工的需求；作決策及解決問題前，會廣納建言、主動詢問員工的意見作為重要參考依據，因為他們才是真正在做事的人。僕人式領導者藉由關心和服務員工，與員工建立良好的互動關係，並激發每個員工成為僕人領導者，使員工願意犧牲小我，完成大我。Blanchard (1998) 也認為，僕人式的領導者應從傳統上的指揮者、控制者和監督者，轉變為鼓舞者、傾聽者和促進者的角色。由此可看出，僕人領導亦具有參與式管理的特點，管理者可以將僕人領導作為中心思想，再依照當時的情境、員工的成熟度或問題的種類去選擇適當的領導方法。

吳清山與林天祐 (2004) 指出，僕人領導係指一個人具有僕人風格與心理特質，能夠服事、扶持、激勵與授權他人，而不將自己視為高高在上，處處需要他人服事的權威者。而由於僕人領導表現為他人服務的行為與態度，因此，又可稱為服務領導。蔡進雄 (2003a) 指出，僕人領導是指如何照顧部屬、了解部屬、關懷部屬、服務部屬，並協助部屬成長成功，以達成組織目標的一種人性化的領導風格。林千瑄 (2004) 將僕人領導定義為：領導者以僕人的方式誘發旁人的領導力，是指領導者以僕人的方式作領導，並完全拼棄「領導」的傳統概念，徹底地去服務身邊的人，讓他們潛在的領導力及才能在不知不覺間發展，從而擴展至各大機構企業，讓他們重拾「僕人」的服事本份，為組織及社會提供優質服務。

## 參、僕人領導的特性

Greenleaf (1977) 指出僕人領導者具有以下六種特質：

### 一、傾聽

拋開個人的成見去傾聽他人的需求、發揮同理心並瞭解每個人，在問題發生時，給予機會讓員工訴說事情發生的原委與所遭遇的困難，而非利用權力壓迫、獨斷獨行。

### 二、說服

說服是用和緩的方式來使人信服，藉由適當的誘導與溝通來達到目的，而

非以強制的方式去下命令。

### 三、逃避的藝術

每個領導者能運用的時間是有限的資源，因此，在問題的處理上應依照事情的輕重緩急去解決，有系統的去避免一些不必要的瑣事，以專注於提升個人的服務能力或去幫助一些真正需要幫助的人。

### 四、接納與同理

僕人領導者在面對問題時是對事不對人，不會因個人的成見而影響最後的決策。僕人領導強調無條件地接納與體諒他人，正所謂「天覆地載」，天空並不會因為某人的罪大惡極，而不去覆蓋著他，土地也不會因為某人的虛榮、懶惰而不去承載著他，同樣地，領導者也不應去排斥或看不起那些不成熟、不懂事的員工，換個角度來說，其實他們的成長空間是最大的，不完美才是最美。

### 五、自我認識

僕人領導者對自己的價值觀與理念相當清楚，瞭解自己該堅持什麼，他具有很高的自我整合能力，知道自己下一步該做什麼，並隨時保持平靜的心靈，以提升對週遭環境與員工需求的敏感度。

### 六、助人

僕人領導者具有服務他人的意願與能力，他願意與每個人保持良好的互動關係，並幫助他們不斷地學習與自我成長；受到僕人領導者關懷與幫助的員工，也會開始展現出犧牲與服務的精神，漸漸地也成爲一位僕人領導者。

Spears (1998) 亦指出僕人領導者應具有以下特徵，包括傾聽、同理心、治療、自覺、說服、概念化、遠見、服事、致力於部屬的成長、建立社群等十大特徵。Batten (1998) 更指出實際運用僕人領導時的二十種作法，包括運用思想、激發熱情、不因少數人而受挫、強化優點、高期望、目標導向、重要性、團隊綜效、豐富別人的生活、正直、強調結果、定義人生觀、定義預期結果、心智年齡、管理變革、補償與績效的關聯、了解人們、尊重、善意、堅定。

綜上所述，可看出僕人領導者就是願意服事他人、樂於傾聽、懂得如何說服他人、具有同理心，並致力於員工成長的領導者。黃金柱 (1997) 提出，成功的領導者應具備以下特質：熱心、自信、願景、創意、堅持、積極、專業的知識、開放的心胸等特性，由此可看出，僕人領導者可說就是高效能的領導者。

## 肆、僕人領導於健身產業之應用

姜慧嵐(2005)指出，健身產業具有高勞力密集、重視人性與溝通等特性，且強調員工的行為是產品的一部分，其他產品(如私人教練課程、體適能諮詢等)必須與員工所提供的服務相結合才能產生價值。在強調高度人際導向的健身產業中，只強調生產、利潤或專制的領導方式不大可能適用，僕人領導所帶來的人性與關心，恰能為容易產生工作倦怠的健身產業從業人員注入一股暖流，若能因此提升工作績效、減少工作倦怠並留住好員工，對組織而言無疑是利多。茲針對僕人領導應用於健身產業之作法與建議，提出以下觀點：

### 一、服務導向，以人為本

「管理者如何對待員工，員工就會如何對待顧客。」僕人領導者總是設身處地的服務部屬、替部屬著想，受到主管關心的員工，他們也會主動去關心來運動的會員，可能是一個貼心的小設計或小服務，卻讓會員心中洋溢著滿滿的人情味。若每個服務人員都能順利地成為會員的「僕人」，讓每個會員來運動時都得到最好的貼心服務與身、心、靈需求的滿足，自然能創造出差異化的優勢。健身產業是以「人」為基礎的，在人際間的互動過程中，若能融入僕人領導的概念與作法，在推出產品、制定價格、行銷推廣、選擇通路時以「服務」為中心思想，必能創造出更佳的服務價值，讓會員在愉悅、貼心、充滿人情味的環境中達到運動效果。

### 二、拋棄傳統，致力變革

羊群們不是為了牧羊人才聚集，反倒是牧羊人的存在是為了羊群們(阮貞樺，2002)。以這個觀點來說，傳統自上至下的領導階層應重新修正，以使僕人領導的效益發揮至極致。蔡進雄(2003b)即提出僕人領導的倒三角關係，若應用於健身產業中，則是由管理者去服事所有重要關係人(stakeholder)，由健身主任服事健身教練、服務人員與會員，最後由健身教練或服務人員去服事會員，藉由完整的服務價值鏈為會員創造最高的服務價值，如下圖所示：



圖一 健身產業之倒三角服務關係

資料來源：本研究整理。

### 三、滿足部屬，成就個人

Russel and Stone (2002) 指出，領導應始於服務，個人的利益並不是僕人領導者做事的動力來源，相反地，他們會將焦點放在他人的需求上。僕人領導者不僅僅滿足部屬在生理、安全、社會等方面的需求，更重視心靈與成就需求的提升，促使部屬不斷學習、不斷進步，使他們更願意去犧牲奉獻、去服務他人，此在瞬息萬變、競爭激烈的健身產業中，無疑是必要的作法。

### 四、願處低下，廣納建言

實行僕人領導的管理者與部屬間的關係相當密切，他願意平等地共享資訊給所有人、視員工為自己人，即使其位於組織的最低層。伍忠賢（2003）指出，根據領導者－成員交換模型 (Leader-Member Exchange Model)，當員工覺得自己受尊重或被接受為組織內一份子，即所謂的「內群體」(in-group)，其工作績效會增加、離職率會降低，此在強調人際互動的健身產業中，更顯出其重要性。當管理者願意放下身段與部屬保持良好的互動與溝通，使他們能放下心防，盡情地發表意見，許多企業制度上的缺失或管理者忽略的細節部分都可望浮出檯面，而可作為改善服務績效的參考依據。

### 五、充分授權，目標導向

實行僕人領導的管理者，不僅願意放下身段，與部屬同甘共苦，更能藉由權力的分享，增加目標達成的效率。僕人領導者是以「目標」為依歸，而非以

「控制」為依歸。以健身產業來說，會員的客訴總是層出不窮，但從會員提出問題，到問題真正被解決卻常曠日廢時，使得會員抱怨連連，甚至造成會員流失，關鍵就在於企業中的層級制，使得服務績效大幅下降。有鑑於此，若健身產業的管理者能實行僕人領導，願意去下放權力，增加教練或服務人員的權責能力與職掌範圍，讓他們能在第一時間替會員解決問題，如此一來，不僅會員的問題能被立即有效地解決，更增加了教練與服務人員的工作動機、服務績效與個人成就感，此對健身產業管理者而言，何樂而不為？

## 六、助人最樂，利人利己

僕人領導者具有幫助他人解決問題、突破現況的能力與意願，並幫助被領導者不斷去學習與成長。以健身產業的經營現況而言，教練與服務人員無時無刻都承受著龐大的業績壓力，管理者在面對此情況時，可藉由主動的關懷與傾聽，瞭解其目前所遭遇的困難與面對的瓶頸，幫助其舒緩心中的不滿與壓力，並提供一系列教育課程與研習的機會，使其溝通與行銷等技能不斷提升，而達到預期的業績。幫助部屬達到個人的目標與突破現況，對於企業而言或許會增加一點成本，但實際上，這才是使企業邁向顛峰的成功之道。就目標管理(Management By Objective)的概念而言，若每個部屬的個人目標都能如期完成，企業整體的目標自然也就水到渠成。

## 七、導引教化，循循善誘

僕人領導者以「性善論」來對待部屬，以導引式的方法幫助部屬邁向成功，而非利用權勢去強壓部屬。事要「管理」，人要「領導」。僕人領導者並不會刻意去強調教練或服務人員的服務作業應達到何種標準或下一步應怎麼做，而是藉由僕人式的關懷與教育，使服務他人的信念深植於部屬心中，認為當部屬擁有良好的內在價值信念時，自然會彰顯出好的外在行為，而非藉由繁文縟節，去規範部屬的服務行為。

## 伍、結語

健身產業屬於服務業的一環，產品提供同質性相當高，如私人教練課程、瑜珈課程與團體有氧課程等，且當推出一項新產品或新活動時，競爭者即爭相仿倣，而無法達到真正的差異化策略，只有當各大運動俱樂部充份運用其人力與資源，創造出多元化或差異化的不同服務時，才能真正達到行銷推廣的目的。

人力資源是模仿不來的，好的人力需要有好的領導方法，僕人領導具有服務群眾的特質，正好能為高度競爭的健身產業，提供企業獨特的競爭優勢並創造利潤。

「真正的領導者不在於他擁有多少能力，而在於他付出了多少。」僕人領導強調人性、下放權力、關心組織中每一個人，因此，他所投入的時間與精神通常也比權威式管理者要多。但當僕人領導的理念深植於企業中，創造出「僕人式」的組織文化時，其所帶來的服務績效與執行力，是讓使用傳統領導方式的企業望塵莫及的。尤其在以「人」為本的健身產業中，從櫃檯服務人員、健身教練到管理階層，都必須與會員隨時保持良好的互動與溝通，且健身產業具有高度競爭性、高度人際導向、高會員流失率等特點，若能將僕人領導融入，對於提升服務人員績效、減少教練倦怠感與離職率、增進會員向心力等，相信都具有一定的成效。

## 引用文獻

- 伍忠賢 (2003)。《管理學》。臺北市：三民。
- 林千瑄 (2004 年 12 月 29 日)。僕人式領導。彰化縣九年一貫電子報，36。2006 年 7 月 27 日，取自 [enews.sjses.chc.edu.tw/93webs/data/study1229.doc](http://enews.sjses.chc.edu.tw/93webs/data/study1229.doc)
- 阮貞樺 (譯) (2002)。《一分鐘激勵》。臺中市：晨星。(Blanchard, K., 2002)
- 吳清山、林天佑 (2004)。僕人領導【電子版】。《教育研究月刊》，120，154。
- 姜慧嵐 (2005)。健身產業人力運用現況與管理趨勢。《國民體育季刊》，145，76-82。
- 黃金柱 (1997)。《體育管理》。臺北市：師大書苑。
- 蔡進雄 (2003a)。僕人式領導對學校行政領導的啓示。《人文及社會學科教學通訊》，14 (3)，54-60。
- 蔡進雄 (2003b)。走入心靈深處：僕人式領導的意涵及其對中小學校長領導的啓示。《教育政策論叢》，6 (2)，69-82。
- Blanchard, K. (1998). Servant-leadership revisited. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 21-28). New York: Wiley.
- Batten, J. (1998). Servant-leadership: A passion to serve. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 38-53). New York: Wiley.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). Servant-leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 15-20). New York: Wiley.

- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant-leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 1-20). New York: Wiley.