

第十二章 動機與激勵



管理學：整合觀點與創新思維 2/e



學習目標

- ✧ 瞭解動機的定義與工作動機
- ✧ 明瞭工作動機之內容理論、過程理論、公平理論、歸因理論、工作設計理論
- ✧ 熟悉各種工作設計之取向及其發展背景
- ✧ 瞭解文化差異對動機理論與實務之影響
- ✧ 瞭解應用各種工作動機理論之激勵計畫與作法

用獎勵旅遊激勵士氣



動機的意義 (1/2)

- ✿ 個人為達成某一目標所啟動、引導及維持行為的一連串過程
- ✿ 有三種意思：原因、欲望、及努力程度

動機的意義 (2/2)

✧ 瞭解動機過程的重點在於認清「需求→驅力→誘因」三者之意義

✧ 需求

✧ 因個人之生理或心理不均衡所造成

✧ 驅力

✧ 驅力是因為個體感到匱乏而產生有力的行動

✧ 誘因

✧ 是一種降低需求，減少驅力的目標物

工作動機理論

✧ 內容理論

✧ 過程理論

✧ 公平理論

✧ 歸因理論

✧ 工作設計理論

內容理論

✧ 內容理論：

- ✧ 確定什麼是人們工作的動力或需求
- ✧ 說明這些需求之間是否有先後順序
- ✧ 哪些誘因或目標使人們願意去達成，而且滿意工作的成果

✧ 主要的內容理論

- ✧ 需求層次理論
- ✧ 雙因子理論
- ✧ 三需求理論

需求層次理論

✧ Maslow 認為個人的需求滿足是依層次與順序來排列，當某一層次需求獲得滿足後，則必須靠滿足上一層次之需求才能引發個人動機

✧ 五個層次需求：

- ✧ 生理需求
- ✧ 安全需求
- ✧ 社會/歸屬需求
- ✧ 尊重需求
- ✧ 自我實現需求



資料來源：Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation, Psychological Review, July 1943.

▲圖 12-1 工作動機之需求層次理論

雙因子理論

✧ Herzberg 雙因子理論

✧ 激勵因子

- ✧ 使員工滿意其工作的因素
- ✧ 相當於激勵因子相當於需求層次理論中較高層次的需求，具有激勵作用

✧ 保健因子

- ✧ 發生工作不滿意的情境因素
- ✧ 需求層次理論中的低層次需求，能防止員工不滿足，但無法使員工滿足

✧ 兩因子是相互獨立的

三需求理論

✧ Alderfer

- ✧ 人類共同的需求有三類，分別是生存、關係、與成長需求
- ✧ 需求乃一連續向度，而非嚴格的層次性，也不似雙因子那樣有高低之分
- ✧ 不認為「低層次需求滿足後，較高層次需求才能引發動機；或個體因匱乏而產生需求，然後才有驅力」的觀點

內容理論間之比較

▼表 12-1 內容理論間的比較

三需求理論	需求層次理論	雙因子理論
成 長	自我實現	激勵因子
	尊 重	
關 係	歸 屬	
生 存	安 全	
	生 理	

過程理論

✧ 過程理論著重於引發人們工作動機之前導認知因子，並說明此種變項與動機之間的關係

✧ 三種理論

✧ 期望理論

✧ 波特·勞勒模式

✧ 目標設定理論

期望理論 (1/2)

✧ Victor Vroom 提出

✧ 亦稱VIE理論建立在以下概念上：

✧ 效用值

✧ 一個人對某一次級結果偏好的程度

✧ 工具性

✧ 由初級結果，達成所預知次級結果的可能性

✧ 期望值

✧ 是一種心理或認知的狀態，表示以個人投入程度能達成初級結果的可能性

期望理論 (2/2)

✿ 一個人工作動機強度為各次級結果效用值、工具性與期望值乘積之和來決定

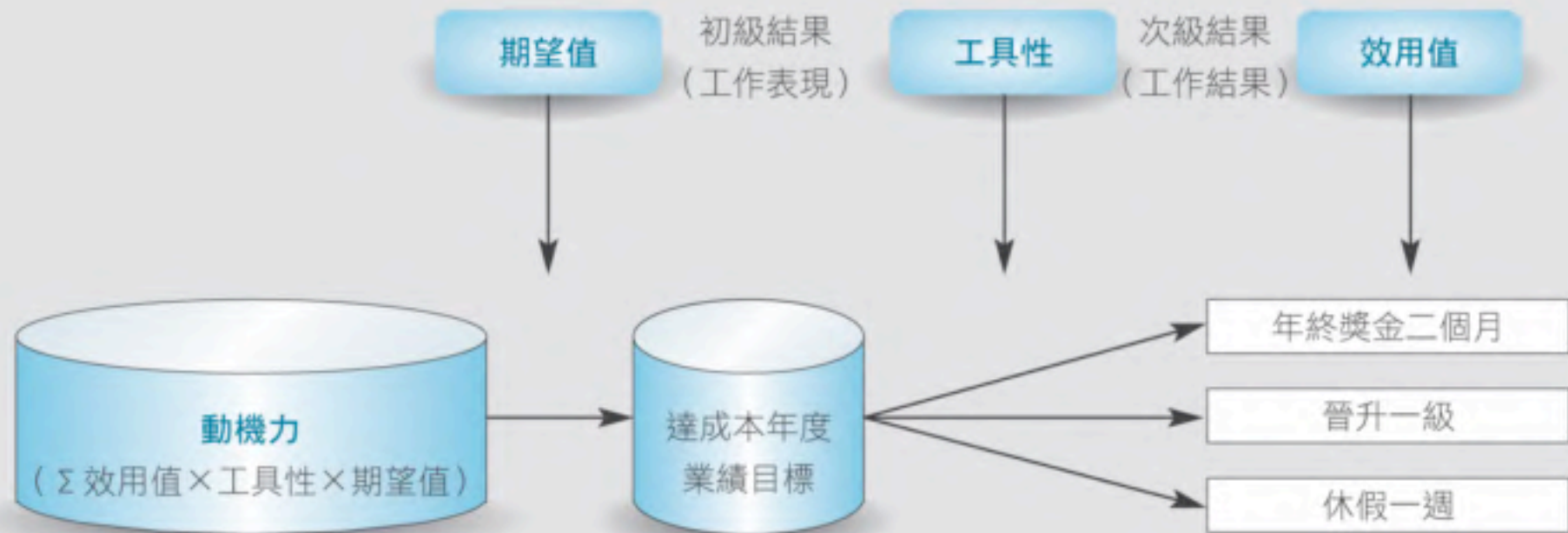
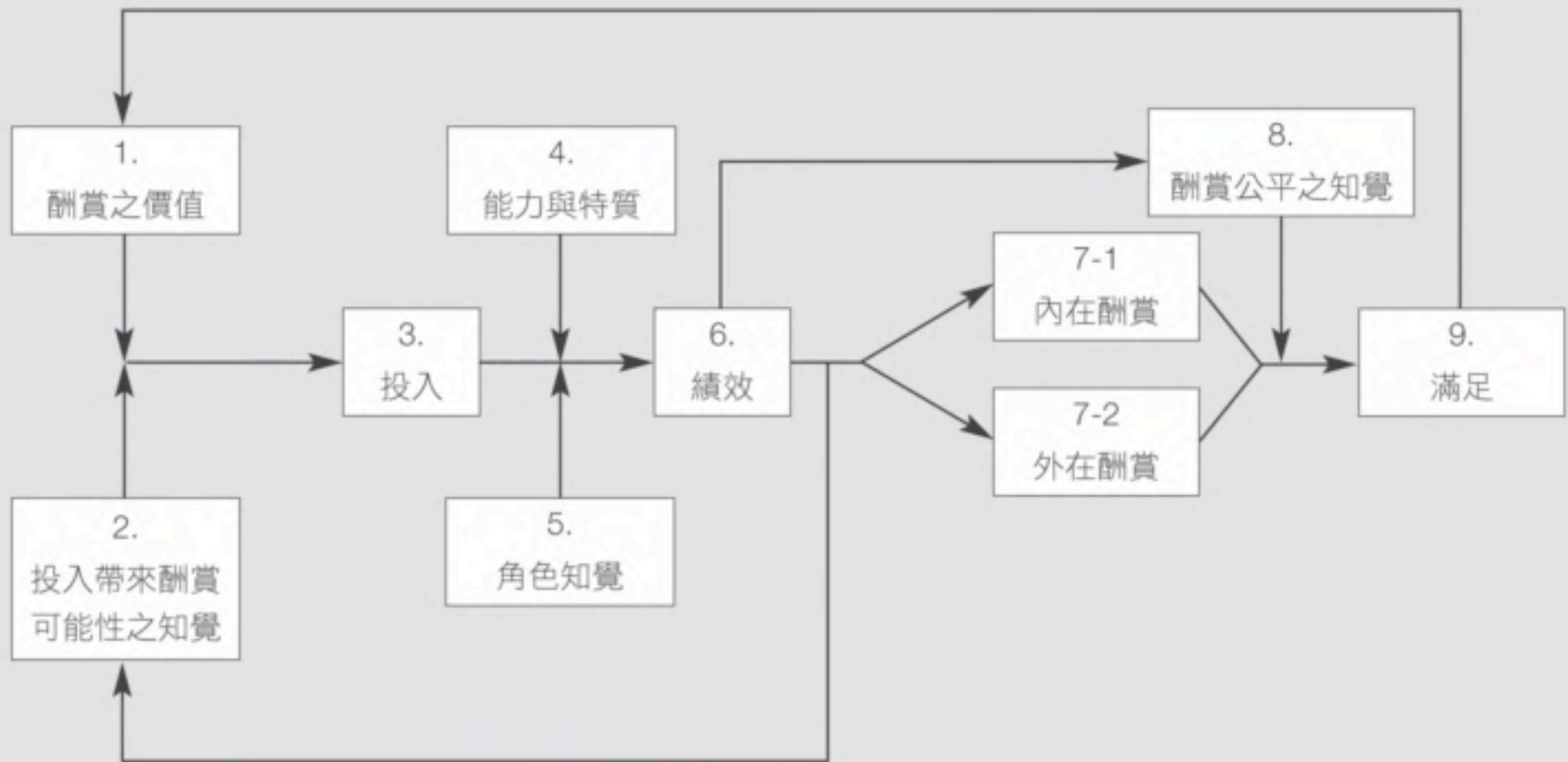


圖 12-2 期望理論模式

波特·勞勒模式

- ✧ 將工作滿意與績效之間的關係明確地表達在模式中
- ✧ 前提—動機（投入、努力）並不等於滿意或績效
- ✧ 「績效造成滿意」，而非過去理論所主張的「滿意帶來績效」



▲圖 12-3 工作動機之波特·勞勒模式

目標設定理論 (1/3)

✿ 基本理念

- ✿ 個體為了特定目標努力的企圖心，是激勵其努力工作的動力來源
- ✿ 目標設定理論受到許多實證研究的支持，是人力資源管理及整體績效評估的有效工具

目標設定理論 (2/3)

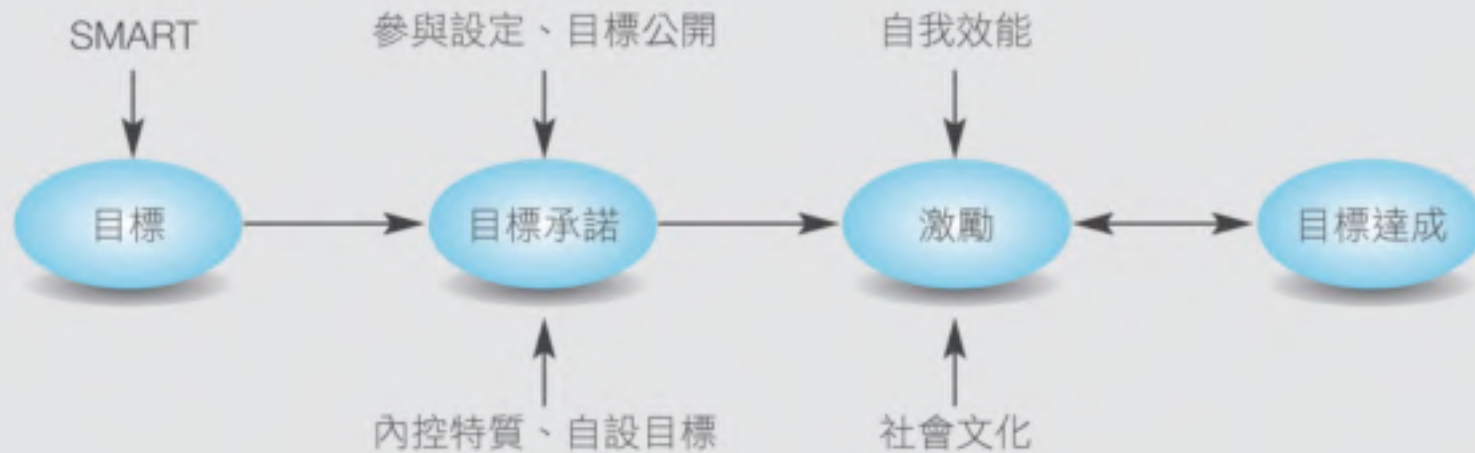
✿ 較具激勵性的目標

✿ 困難、有挑戰性、被接受、及有回饋的目標

✿ SMART法則：明確(specific)、可數量化(measurable)、可達成(attainable)、與組織目標相關(relative)、及截止期限(time-bound)等特性的目標

✿ 其他促使目標順利完成重要因素：例如目標承諾、自我效能及社會文化

目標設定理論 (3/3)



▲圖 12-4 目標設定理論模式

公平理論 (1/2)

- ✧ 個人的工作動機來自於維持人際間的公平性
- ✧ 員工會比較自己與參考人的付出和所得報償之間的比率
 - ☞ 當兩者比率相等時，便會覺得很公平
 - ☞ 反之會感受到不公平
- ✧ 不公平的張力會鞭策員工採取行動改善不公平的情況

公平理論 (2/2)

✧ 不公平的知覺：

$$\frac{\text{個人得所得報償}}{\text{個人之付出}} < \frac{\text{參考人得所得報償}}{\text{參考人之付出}}$$

或

$$\frac{\text{個人得所得報償}}{\text{個人之付出}} > \frac{\text{參考人得所得報償}}{\text{參考人之付出}}$$

✧ 公平的感受：

$$\frac{\text{個人得所得報償}}{\text{個人之付出}} = \frac{\text{參考人得所得報償}}{\text{參考人之付出}}$$

歸因理論 (1/2)

✿ 為人們解釋自己或他人行為背後原因之過程，為人的行為找出合理的解釋

☞ 內在歸因

☞ 認為行為背後的原因是屬於個人因素

☞ 外在歸因

☞ 認為行為背後的原因是非個人所能控制，而屬外在環境因素

歸因理論 (2/2)

✧ 主要假設：

- ✧ 任何行為皆可歸因
- ✧ 行為的歸因，不是內在因素，就是外在因素
- ✧ 歸因過程合乎理性與邏輯

工作設計理論

✧ 工作設計的研究取向

✧ 工程學

✧ 科學管理與工業工程學研究

✧ 工作豐富化

✧ 來自雙因子理論之激勵因子

✧ 工作特性模式

✧ 重視工作特徵和個人高層次需求

✧ 工作生活品質

✧ 包括工作氣氛、社會技術系統、團隊等

工程學

- ✧ 工程學取向的工作設計起源於二十世紀初期的科學管理
- ✧ 將工作設計得簡單化、標準化、專精化、電腦化、與網路化，以達工作效率最大化
- ✧ 應用工作擴大化和工作輪調來減少工作專精、工作厭倦、與無力感等問題

工作豐富化

- ✧ 降低員工因過度工程取向的工作設計造成對工作厭倦與無力感的副作用
- ✧ 基於雙因子理論中的激勵因子，將工作設計得讓員工有成就感、受肯定、負責任、成長等感受

工作特性模式 (1/3)

- ✧ 工作特性會使員工具有不同的心理狀態，直接影響工作績效與工作滿意度
- ✧ 工作特性對工作績效之影響程度，會因員工成長需求的不同而異

工作特性模式 (2/3)

✧ 主要的工作特性：

✧ 技能多樣性

✧ 完成工作所需的技術與能力

✧ 工作整體性

✧ 工作需要從頭到尾完成的程度

✧ 工作重要性

✧ 工作對組織的重要性讓員工引以為榮的程度

✧ 工作自主性

✧ 員工的自主程度，含做決策的廣度與深度

✧ 工作回饋性

✧ 員工能獲知工作進展的程度

工作特性模式 (3/3)

✧ 工作特性所引發的心理狀態有：

✧ 工作有意義

✧ 員工認為個人的工作有價值、有貢獻

✧ 責任感

✧ 員工感受到對工作的完成負有責任

✧ 知道結果

✧ 員工瞭解自己執行的成效

工作動機之工作特性模式

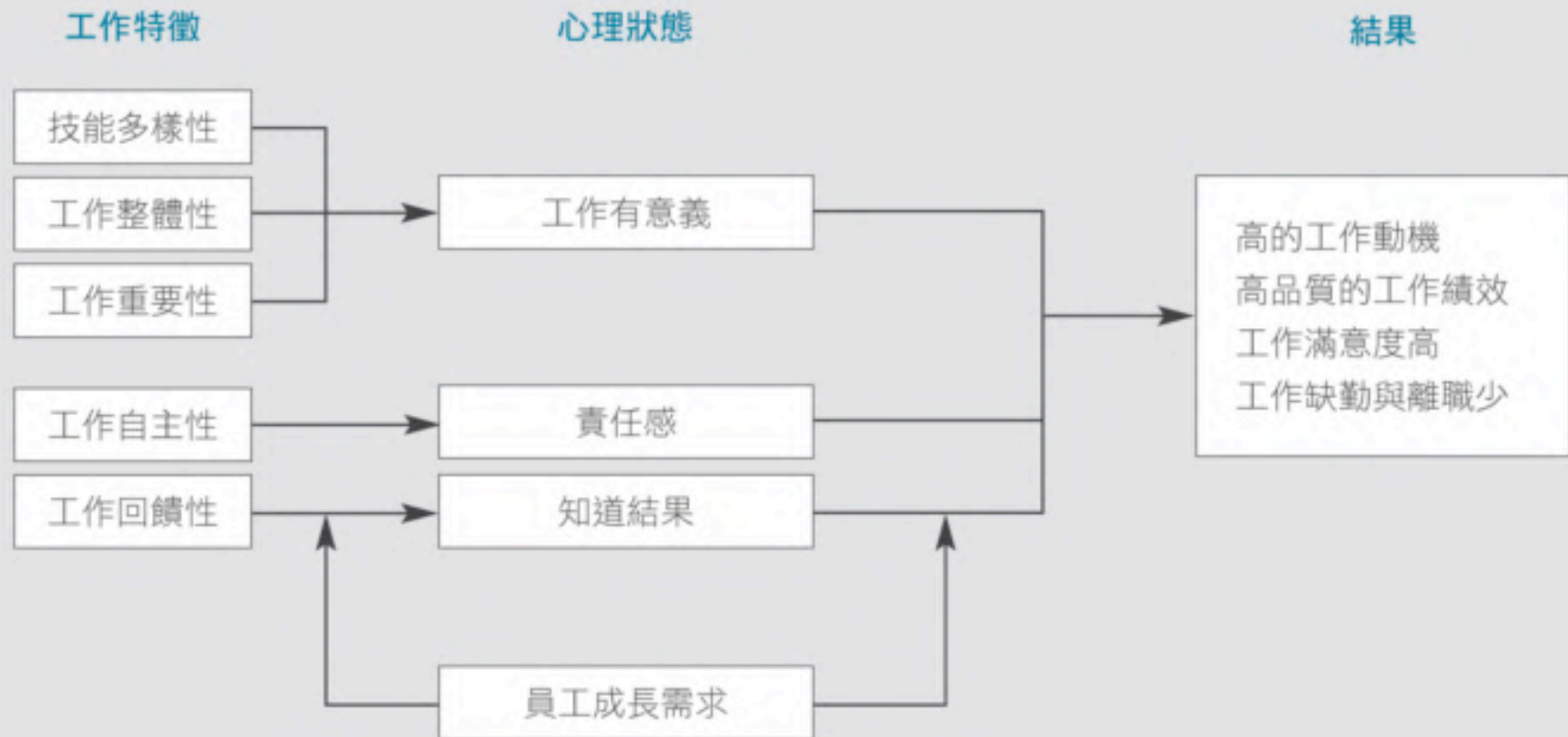


圖 12-5 工作動機之工作特性模式

工作生活品質

✧ 工作生活品質採取較宏觀取向

☞ 工作氣氛

- ☞ 強調工作對員工與組織效能的影響，以及員工參與問題解決和決策的重要性

☞ 社會技術系統

- ☞ 重視人機界面，使個人、團體、與技術三者功能維持和諧

☞ 團隊

- ☞ 自主管理團隊的自主性高，成員技能彼此互補，重視團隊互動，容易產生集體績效

華人文化與工作動機

- ✧ 在華人社會探討工作動機，須將個人的工作動機放在華人社會的文化脈絡下
- ✧ 「關係主義」對華人心理與行為的影響深遠
 - ✧ 行為準則是集體利益為先
 - ✧ 注重回報的規範
 - ✧ 倫理觀念的深植，自我意義隨情境而變，相當受到互動對象的影響

激勵計畫與作法 (1/2)

✿ 金錢的魅力

☞ 金錢只是個人多種不同需求其中之一

✿ 員工參與計畫

☞ 讓員工某種程度參與公司的決策

✿ 技能薪酬

☞ 根據員工的技能種類，及擔任多少工作項目
決定薪資多寡

✿ 變動薪資制度

☞ 部分薪資取決於個人及全員之績效

激勵計畫與作法 (2/2)

✧ 彈性福利制度

☞ 由員工選擇最適合個人福利的組合

✧ 彈性工時

☞ 員工可以依需要調整每日的工作起迄時間

✧ 獎勵旅遊

☞ 為表現優異的員工精心安排有創意的旅遊活動

✧ 目標管理

目標管理 (1/2)

✿ 若組織有系統地設定目標，並依據最後的結果來評估目標達成率，將能改善員工績效，增加員工滿意度

✿ 執行步驟

- ✿ 訂出組織的總目標，並依此目標編組，配置績效制度等相關措施
- ✿ 訂定組織內各層級單位目標及個人目標
- ✿ 在期限內為總目標及各子目標是否完成作一全面分析與評估

目標管理 (2/2)

✧ 實施目標管理時遭遇到的限制

- ✧ 在設定困難目標時，有時反而會產生反效果
- ✧ 困難目標會對員工產生壓力，使績效發生瓶頸作用
- ✧ 員工過於專注個人目標，反而忽略非目標之工作範疇
- ✧ 員工傾向「只看眼前，不管以後」，常有不誠實、欺騙等行為

王品集團的獎酬制度



精選案例 問題研討

- ✧ 請利用 Victor Vroom 所提出的期望理論模式來說明王品集團的獎酬制度如何激勵員工。
- ✧ 你認為王品集團所提供的金錢獎酬制度對於員工的工作動機是否有其侷限性？如果有，王品集團如何補強？你是否有其他更好的建議？
- ✧ 當王品集團分別向西方及中國大陸前進發展之際，現有的激勵制度是否需要修正？若需要，則該注意哪些差異？又該如何修正？