



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter

17 激勵員工

- 17.1 定義激勵。
- 17.2 比較早期的激勵理論。
- 17.3 比較當代的激勵理論。
- 17.4 討論當代的激勵議題。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 在短短一天之內，**Google**就收到3,000封求職申請函！是什麼原因讓大家如此瘋**Google**的工作呢？根據《財星》雜誌「最受求職者歡迎公司」的年度調查，**Google**連續六年榮登最佳公司的前五名，其中，並有三年奪冠。





管理聚焦：管理者的工作

- 除了很好的公司名聲、優厚的待遇、舒適的工作環境、前瞻性的工作外，**Google**員工在工作場所還享有體育館、游泳池、咖啡、美食、洗衣等許多令人羨慕的福利。然而，每年還是有不少員工選擇離職！為什麼會這樣呢？**Google**執行長兼創辦人之一**Larry Page**瞭解「人才」是公司最重要資產，而每個人的動機與需求又差異很大，**Larry**的挑戰是如何儘量幫員工量身訂製，適合他們的激勵方案！

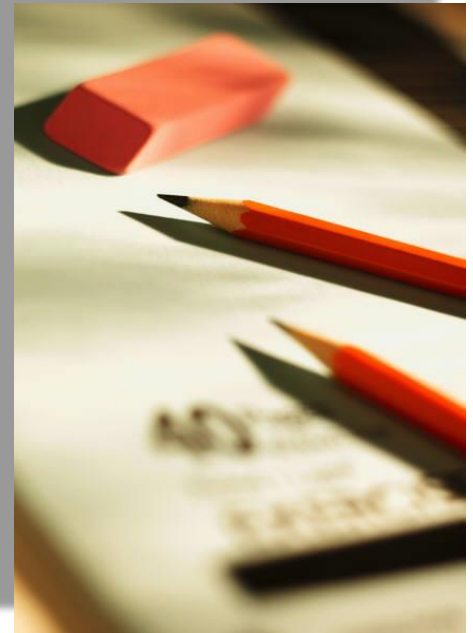


17.1 何謂激勵？

- **激勵 (motivation)**：加強、引導和維持人們朝目標努力的過程。
- 激勵的三個關鍵要素：
 - **投入**：指員工的驅策力或努力的強度，受激勵的員工會全力投入工作，但我們必須同時考慮投入的品質。
 - **方向**：投入是要朝向有利於組織的方向
 - **持續**：希望員工能持續其努力，以達到組織的目標。

17.2 早期的激勵理論

- Maslow的需求層次理論
- McGregor的X理論與Y理論
- Herzberg的雙因子理論
- McClelland的三需求理論



Maslow的需求層次理論

- Maslow提出的**需求層次理論**(hierarchy of needs theory)認為每個人內心都有五種不同層次的需求：
 - 1. 生理需求**(physiological needs)：食物、飲水、居所、性滿足與其他生理需求。
 - 2. 安全需求**(safety needs)：生理與心理的安全、免於受傷害的需求，與確保生理需求能持續滿足。
 - 3. 社會需求**(social needs)：對愛情、歸屬感、接納與友情的需求。

Maslow的需求層次理論

- 4. **尊重需求**(esteem needs)：包括自己內心的尊重感覺，如自尊、自主與成就感；與外部的尊重感覺，如地位、認同與受重視。
- 5. **自我實現需求**(self-actualization needs)：成長、發揮個人潛能、自我滿足的需求，以及達到自己最充分發揮與成就的驅動力。



Maslow的需求層次理論

- 較低層次的需求：生理與安全需求
 - ▶ 藉著外在因素的達成而滿足
- 較高層次的需求：社會、尊重與自我實現需求
 - ▶ 因內在因素而滿足
- **Maslow**認為在充分滿足一個層次的需求後，個人的需求層次才會往較高層次上升
- 管理者如果想激勵某人，必須先瞭解此人所處的需求層次，然後將焦點集中於滿足該層次或更高層次的需求上。

Maslow的需求層次理論



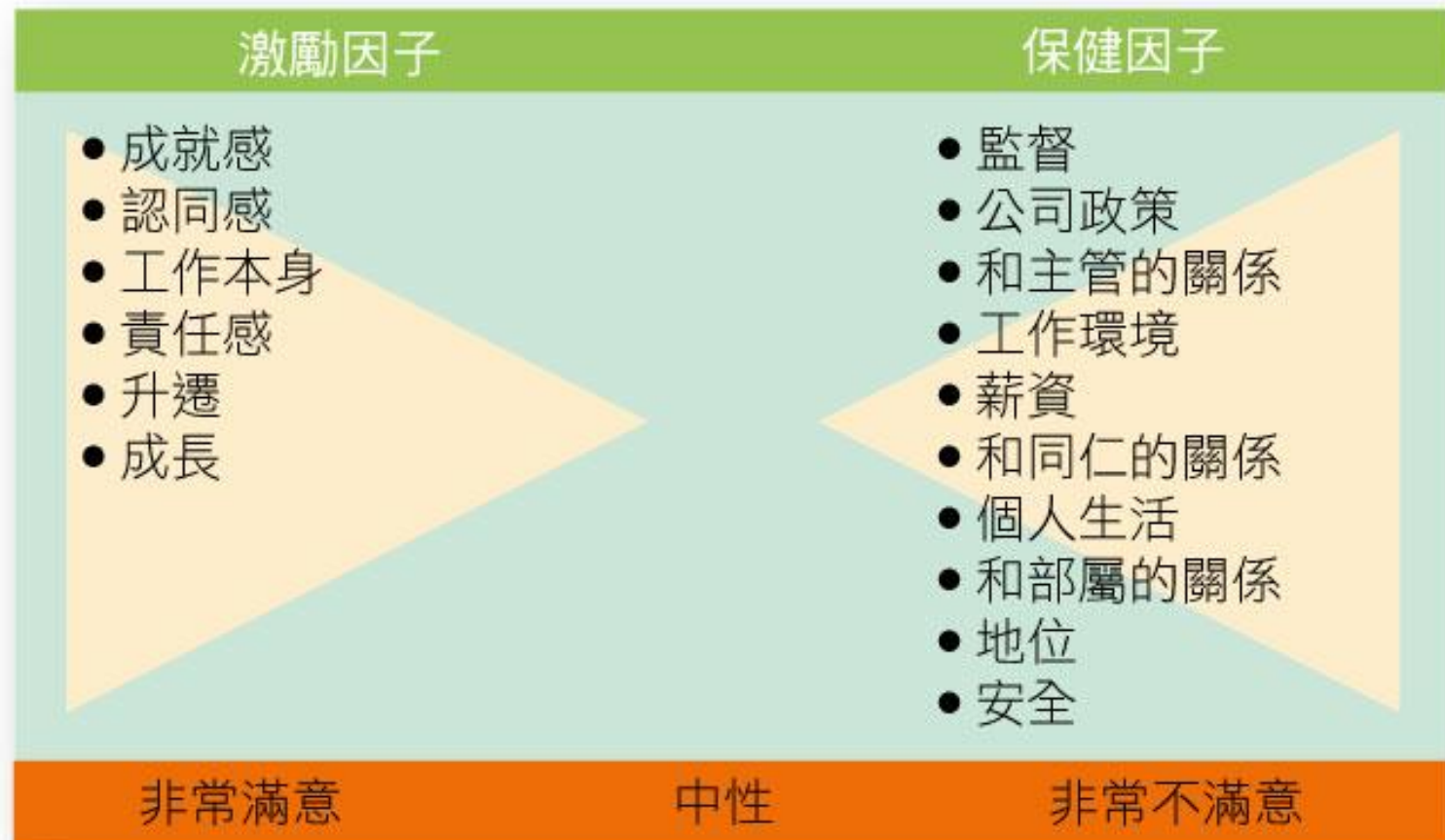
McGregor的X理論與Y理論

- **X理論**：對人類本質的負面觀點
 - 假設員工沒什麼企圖心、不喜歡工作、逃避責任，而需有嚴格控制，才會認真工作。
- **Y理論**：對人類本質的正面觀點
 - 假設員工喜歡工作、接受責任並願意負責，而且自動自發。
- 應以Y理論作為管理實務的依據，讓員工參與決策、承擔責任、接受挑戰性的工作，以及良好的團隊作業等，都會對員工產生很大的激勵效果。

Herzberg的雙因子理論

- **雙因子理論** (two-factor theory ; 亦稱作**激勵保健理論**(motivation-hygiene theory)) : 內在因子與工作滿足及工作激勵有關 ; 反之 , 外在因子則與工作不滿足有關。
- **保健因子**(hygiene factors) : 不會導致員工不滿足 , 但也不會滿足 (或被激勵) 的因素。
- **激勵因子**(motivators) : 指會提升工作滿足感及被激勵的因素。

Herzberg的雙因子理論



滿足與不滿意的對比

傳統觀點

滿意

不滿意

Herzberg的觀點

激勵因子

滿足

沒有滿足

保健因子

沒有不滿足

不滿足

三需求理論

- **三需求理論**(three-needs theory)：說明人們工作的主要動機，是源自三項後天需求：
 - **成就需求**(need for achievement, nAch)：是達到、超越一個水準以上成功的驅動力。
 - **權力需求**(need for power, nPow)：是能夠影響他人行為的需求。
 - **歸屬需求**(need for affiliation, nAff)：是對友情與親密人際關係的需求。

測試三需求水準的圖片範例



- **nAch**：故事中某人希望表現，或將某事做到更好。
- **nAff**：故事中某人希望與他人在一起，並享受彼此的友誼。
- **nPow**：故事中某人渴望對他人造成影響，或使人佩服。

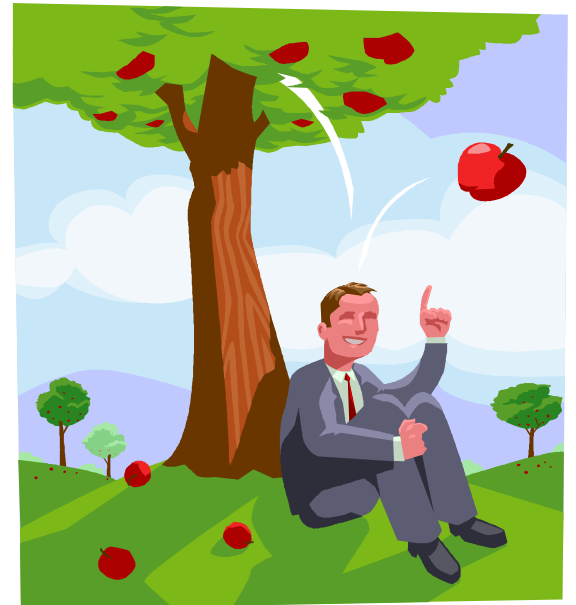
三需求理論

- 在大型組織中，高成就需求者未必是好的管理者，
 - 因為高成就需求者較注重**自我**實現，而好的管理者所注重的應該是如何幫**他人**完成目標。
- 好的管理者傾向於有較高的權力需求與較低的歸屬需求。



17.3 當代的激勵理論

- 目標設定理論
- 增強理論
- 工作設計理論
- 公平理論
- 期望理論



目標設定理論

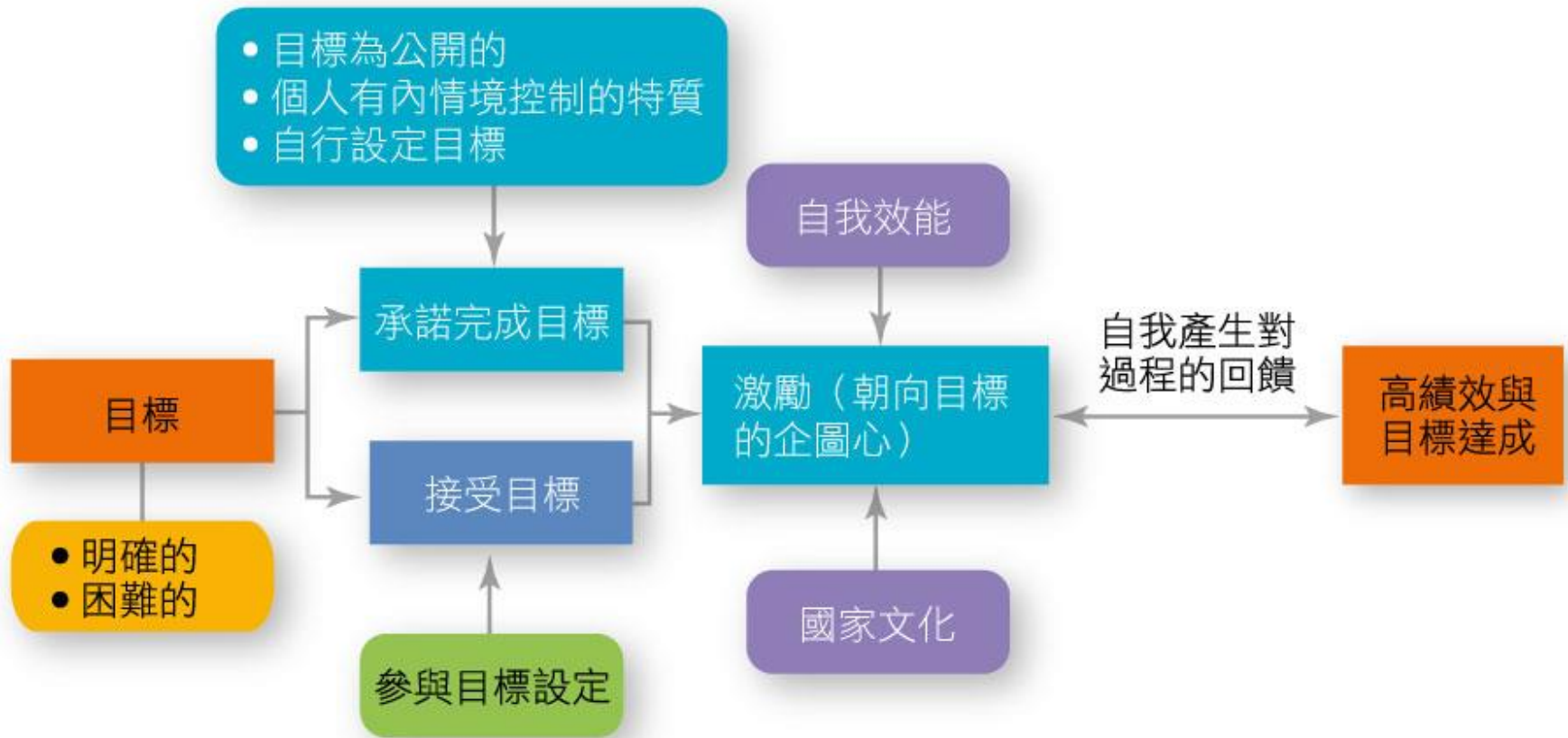
- 定義：指明確的目標能提升績效，而一個困難的目標，若能在事先被接受，則會比設定簡單目標所達到的績效更高。
- 「為達成目標而努力」的這份企圖心，是工作激勵的主要來源 - 明確與挑戰性的目標，有很大的激勵作用。
- 在員工朝目標努力的過程中，若能適時得到回饋，他們會有較好的表現。

目標設定理論

- 除回饋外，還有三項因素會影響目標與績效間的關係：
 - 目標承諾(goal commitment)
 - 適當的自我效能(adequate self-efficacy)
 - 國家文化(national culture)



目標設定理論



增強理論

- 此理論認為個人行為是其結果的函數。
- **增強物(reinforcers)**：如果在某種行為發生後，立即給予增強物，則可增加該行為重複發生的機率。
- 增強理論不考慮目標、期望或需求等因素，而將焦點集中在人們進行某種行為後的結果。
- 管理者可藉正向增強「有助達成組織目標」之行為，來影響員工。但管理者對於不當的行為，應該忽略而不是懲處。

設計激勵的工作

- 組織是由數以千計的**任務(task)**所組成，這些任務再組合成工作。**工作設計(job design)**是指將很多任務集成一個完整工作的方法。
- 管理者可用以下方法，來設計具激勵性的工作：
 - **工作擴大化**
 - 藉由擴展工作的水平方向，增加工作範疇。
 - 擴大知識的活動（擴大運用不同知識於工作中）有助於提高員工滿意度、提升客服品質與減少工作中的錯誤等。

Dr. Sigrid Heuer是國際水稻研究所的資深科學家，她領導一個跨領域的國際團隊，並在稻作技術、育種、收成等多方面有重大的突破。他們的研究幫助貧窮國家的農夫有更好的產出，並顯著提升了他們的生活，這成果帶給他們極大的工作動機與工作滿意度。



設計激勵的工作

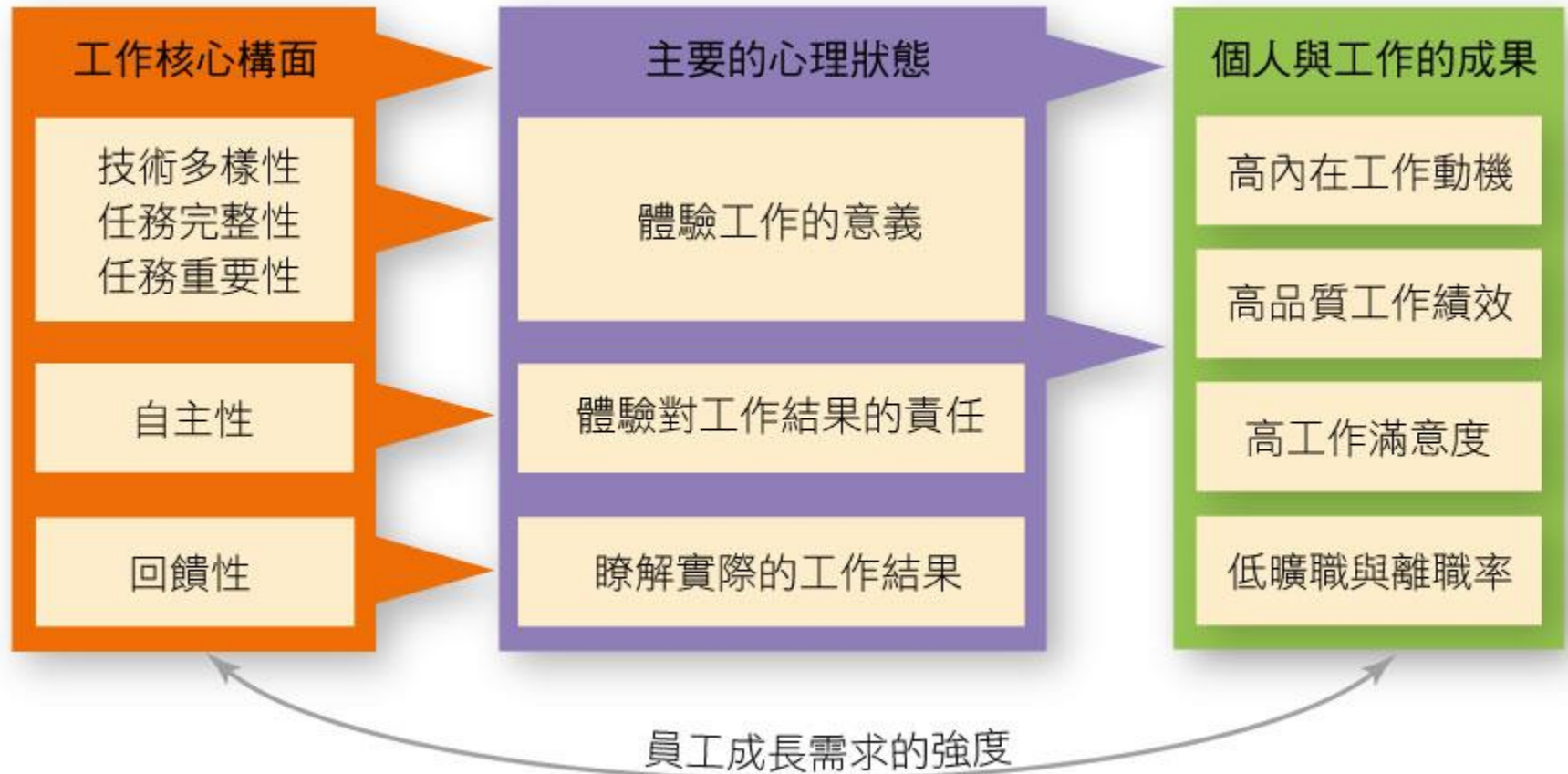
- 工作豐富化

- 藉由賦予規劃與評估的責任，來垂直擴展員工的工作範疇。
- 工作豐富化可增加工作深度 (job depth)，亦即可增加員工對工作的控制程度，意即讓員工有更多自主權、獨立性與責任，來執行一件完整的工作。

- 工作特性模型(job characteristics model, JCM)

- | | |
|----------|--------|
| 1. 技術多樣性 | 4. 自主性 |
| 2. 任務完整性 | 5. 回饋性 |
| 3. 任務重要性 | |

工作特性模型JCM



設計激勵的工作

● 工作特性模型JCM

● 當員工得知（透過回饋得知），他**個人**（因為工作自主性所帶來的責任）在**其所關心**（由技術多樣性、任務完整性與任務重要性所賦予的工作意義）的任務上，有好的績效時，員工會得到較大的激勵。

● JCM建議，在五種核心構面上，最有可能改善的工作類型。

- | | |
|------------------|-----------|
| 1. 合併任務 | 4. 垂直工作擴展 |
| 2. 創造自然的工作單位 | 5. 開放回饋管道 |
| 3. 建立顧客關係（內部或外部） | |

設計激勵的工作

- 重新設計工作設計模型

- JCM並不完全適用於以服務及知識為導向的工作。
有兩種工作設計的觀點，提醒我們重新審視JCM。

- 工作設計的相對觀點(relational perspective of work design)：著重工作與社會的關係。

- 工作設計的主動觀點(proactive perspective of work design)：改變工作績效的主導權掌握在員工手中；類似的是高涉入工作實務(high-involvement work practices)

公平理論

- **公平理論(equity theory)**：員工會比較他們的產出與投入之間的關係，並比較自己和他人的投入產出比。
- 員工所選擇用來比較的參考標的：他人、系統與自我。

認知比率之相較 *	員工的評估
$\frac{\text{產出 A}}{\text{投入 A}} < \frac{\text{產出 B}}{\text{投入 B}}$	不公平（報酬過低）
$\frac{\text{產出 A}}{\text{投入 A}} = \frac{\text{產出 B}}{\text{投入 B}}$	公平
$\frac{\text{產出 A}}{\text{投入 A}} > \frac{\text{產出 B}}{\text{投入 B}}$	不公平（報酬過高）

* A是公司的員工，而B則是他的同儕或其他的參考者。

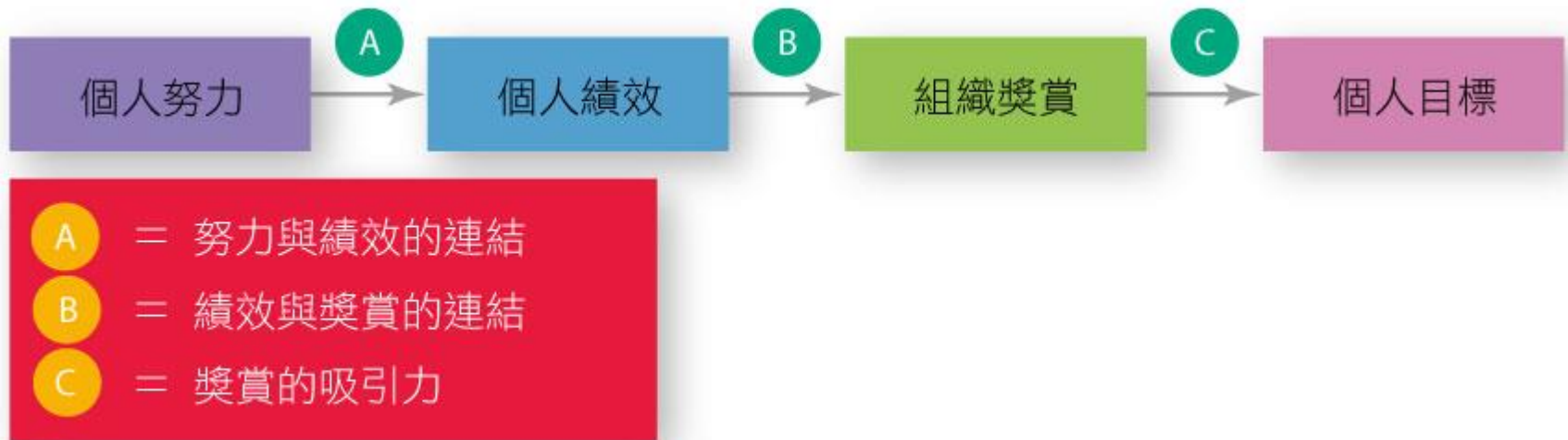
公平理論

- **分配公平**(distributive justice)：即每個人所得到的獎勵是公平的。
- **程序公平**(procedural justice)：分配獎勵的決策過程是公平的。
 - ↳ **分配公平**對於員工滿意度的影響力較高；而**程序公平**則對員工投入、對老闆的信任，以及辭職意圖的影響力較高。

期望理論

- **期望理論(expectancy theory)**：個人會根據對行為結果的期望，以及此結果的吸引力，來決定其對某種行為的傾向。

➡ 迄今最完整與最被廣泛接受的員工激勵理論

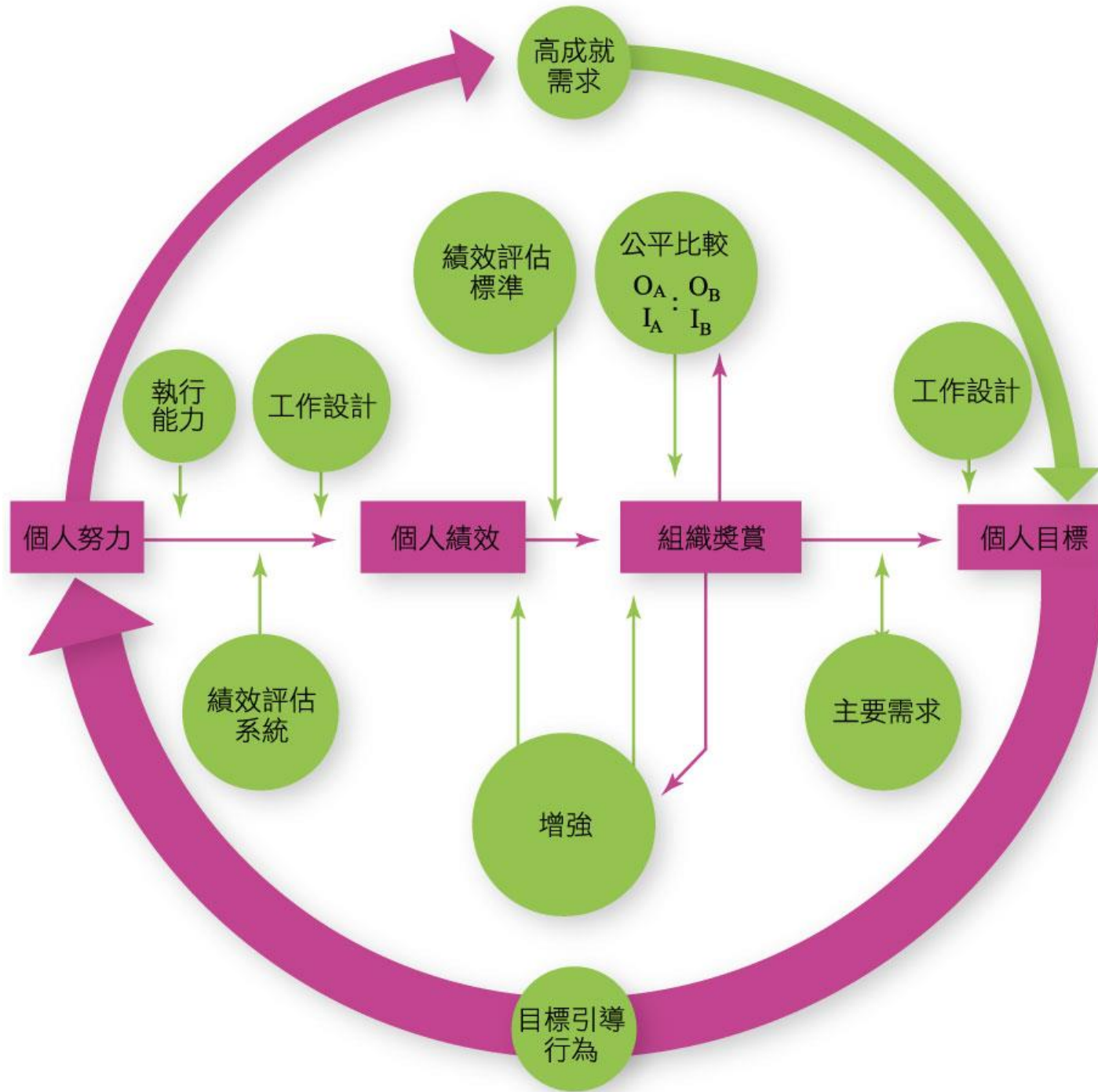


簡易的期望模型

期望理論

- 期望理論所包括的三項變數：
 1. **預期或努力 - 績效之連結**：個人所認知，投入一定努力後，會達到某種績效的可能性。
 2. **手段或績效 - 獎賞之連結**：個人對於「有水準以上表現，就可得到預期成果」的相信程度。
 3. **等價或獎賞的吸引力**：個人對投入後可能得到的績效，或對獎賞的重視程度，等價所考慮的是兼顧個人的目標與需求。

當代激勵理論的整合



17.4 當代的激勵議題

- 當代的員工激勵理論，也受下列一些重要議題的影響：
 - 經濟危機下的激勵
 - 管理跨文化的挑戰
 - 激勵特殊員工群體
 - 設計適當的報酬機制



經濟危機下的激勵

- 經濟不景氣，員工所面臨的現實是：裁員、預算不足、薪資漲幅低、福利縮減、獎金減少、裁員後剩下員工的工時變長。連帶地，員工自信、樂觀度與投入程度都持續降低。
- 管理者必須運用各種創意，來維持員工的精力、努力方向與耐力。非金錢或成本較低的激勵方式如：
 - ➡ 召開會議讓溝通透明，並讓員工儘量表達意見、訂立所有人都能專注的共同目標、建立互助的氛圍、讓員工感受管理者在乎他們、給員工持續學習與成長的機會、鼓勵的話語…等。



統計數字

Data Points



- ▶ **92%**的主管認為，在企業中很難免會有偏袒的情形。
- ▶ **29%**的人資部門人員及員工，對自己在組織中的工作認同感到滿意。
- ▶ **50%**的人資部門人員，相信公司的管理者有認知並體會到員工的努力。
- ▶ **100%**的高階主管表示，滿意並敬業的員工會正面影響組織的作為。
- ▶ **65%**的美國成年人表示，公司的獲利分配，現在比五年前來得不平均。



統計數字

Data Points



- ▶ **92%**的雇主有可變薪酬計畫或按績效計酬的計畫。
- ▶ **12%**的員工認為他們的公司會傾聽和關心他們。
- ▶ **56%**的人資專業人士認為公司的獎勵是根據工作表現。
- ▶ **67%**的員工認為他們的主管認同並讚賞他們的工作。
- ▶ **21%**接受調查的成年人認為，工作保障是最重要的事情。

管理跨文化的挑戰

- 目前的激勵理論，大部分是由美國發展出來，並在美國的工作者身上驗證；這些理論中最明顯的美式特徵，也許是對個人主義及成就的重視。
- 激勵理論的跨文化差異：
 - 例如Maslow的需求層次理論：
 - ➡ 日本、希臘及墨西哥：不確定趨避性較強，安全需求也許是位於需求層次的最底端
 - ➡ 丹麥、瑞典、挪威、荷蘭及芬蘭等，社會需求也許是位於需求層次的最底端。

管理跨文化的挑戰

- 跨文化的共通性：
 - 最重要的幾項激勵指標為（從第一名起）：受尊重、工作與生活平衡、工作類型、共事人員的素質及公司的領導特質（齊名）、底薪、提供良好服務給顧客的工作、長期職涯發展潛力、彈性工作安排、學習與發展機會以及公司福利（齊名）、晉升機會，以及獎金。
 - Herzberg雙因子理論的某些內在因素，其重要性是放諸四海皆準的。



激勵特殊員工群體

激勵多樣化的員工

- 管理者需以**彈性**觀點，來思考激勵的問題。
 - 有些企業實施平衡工作與生活的福利。
 - 有些則發展出彈性的工作安排，如壓縮的工作週、彈性工時或是工作分攤。
 - 電子通勤。

激勵特殊員工群體

激勵專業人員

- 工作上的挑戰比較能激勵專業人員。
- 專業人員也重視他人對他們的支持，希望別人瞭解他們的工作是重要的。
- 專業人員傾向於將工作當成主要的生活樂趣，反之，非專業人員通常是有工作之外的興趣，以補償他們在工作中無法滿足的需求。

激勵特殊員工群體

激勵臨時員工

- 如何激勵？
 - 給予**成為正職員工**的機會。
 - 給予**訓練**的機會。
- 由公平的角度來看，當臨時工和薪水較高、福利較多的正式員工，做相同工作時，臨時工的績效可能會因心裡的不平而降低。將臨時與正職員工分開，或減低他們之間的相互工作依賴性，也許有助於將問題減到最小

激勵特殊員工群體

- 激勵低技能者或最低工資員工
- 如何激勵？
 - 員工認同制度
 - 讚美必須是出自內心。
 - 正當理由才給予表揚。



設計適當的報酬機制

公開帳目的管理

- 藉著公開企業財報（帳冊），讓員工有機會參與經營決策，讓他們更瞭解工作的意涵、該如何做，及其對公司績效的衝擊等。
- 目的是讓員工看見自己所作的決策及行動，對公司財務的影響，而使他們**能像企業主一樣的思考**。



設計適當的報酬機制

員工認同制度

- 管理者對員工個人的注意，並對成功達成任務的員工，表達管理者的欣賞、讚美與認同。
- 認同不單只是來自管理者，**35%**的企業鼓勵員工公開讚賞同事的傑出表現。



設計適當的報酬機制

按績效計酬機制

- 以某種衡量方法來計算員工的績效，而後據以支付薪資的方式。
 - ➡ 如：按件計酬制、工資獎勵制、利潤分紅與一次付清的紅利制度…等。
- 績效的衡量包括：
 - ➡ 個人生產力、團隊或工作群組的生產力、部門生產力，或組織整體的利潤表現等。



管理議題之思考

1. 何謂激勵？請解釋激勵的三個關鍵要素。
2. 描述四個早期的激勵理論。
3. 目標設定、增強理論與公平理論如何解釋員工的激勵？
4. 有哪些不同的工作設計方法可達到激勵效果？
5. 說明期望理論的三項變數及期間的關係。
6. 當今的管理者在激勵員工時，可能面臨什麼樣的挑戰？
7. 描述公開帳目的管理、員工認同和按績效計酬機制。
8. 一個人是否會被過度激勵？請討論之。