

# 第十二章 激勵員工

請尊重智慧財產權

# 學習目標

- 學完本章後，你應該能夠：
  - 定義動機的過程
  - 描述三種早期的動機理論
  - 說明如何透過目標激勵員工
  - 指出強化理論與目標設定理論之間的差異
  - 找出一些方法進行具有激勵作用的工作設計
  - 描述公平理論中激勵的含義
  - 解釋期望理論中的關鍵聯繫
  - 描述管理者當前面對哪些動機問題
  - 指出在管理活動

請尊重智慧財產權

# 什麼是動機?

- 動機

- 個體希望透過高水準的努力而實現組織目標的願望，其前提條件是這種努力能夠滿足個體的某些需要
- 努力
  - 強度或內驅力指標
- 目標
  - 努力應指向組織目標並與組織目標始終保持一致的

請尊重智慧財產權

# 什麼是動機？

- 動機

- 需要

- 動機可以看做是一個需要獲得滿足的過程
- 一種內部狀態，它使人感到某種結果具有吸引力

- 未被滿足時就會產生緊張感，進而激發了個體的內驅力

- 這種內驅力會導致個體尋求特定目標的行為

請尊重智慧財產權

# 動機過程



請尊重智慧財產權

# 早期的動機理論

- 馬斯洛的需要層次理論

- 低層的需要 外在很大程度的滿足

- 生理需要-食物、水、棲身之地、性的滿足
- 安全需要 -保護自己免受身體和情感傷害
- 同時能保證生理需要得到持續滿足的需要

- 進階的需要 內在很大程度的滿足

- 社交需要 -愛情、歸屬、接納、友誼的需要
- 尊重需要 -內部尊重原素包括自尊、自主和成就感等
- 外部尊重原素包括地位、認可和關注
- 自我實現需要 -成長與發展、發揮自身潛能、實現理想的需要

# 早期的動機理論

- 馬斯洛的需要層次理論

- 每個需要層次必須得到實質的滿足後，才會激活下一個目標
- 一旦某個層次的需要得到實質的滿足，它就不再具有激勵作用了
- 馬斯洛的理論得到了普遍認可
- 這一理論尚未得到實證研究的檢驗

請尊重智慧財產權

# 馬斯洛的需要層次

自我實現  
需要

尊重需要

社交需要

安全需要

心理需要

請尊重智慧財產權



# 早期的動機理論

- 麥格雷戈的X理論與Y理論

- X理論

- 認為工人沒有雄心大志，不喜歡工作，只要有可能就會逃避責任，為了保證工作效果必須要嚴格監控
    - 假定較低層級的需要支配著個人行為

請尊重智慧財產權

# 早期的動機理論

- 麥格雷戈的X理論與Y理論

- Y理論

- 認為工人可以自我指導，他們接受甚至主動尋求工作責任，他們把工作視為一項自然而然的活動
    - 假設較高層級的需要支配著個人行為
    - 並無研究證據證實哪一種假設更為有效
    - 也無證據表明接受Y理論假設並相應改變行為的做法能更有效地調動員工積極性

請尊重智慧財產權

## 早期的動機理論(續)

### 赫茨伯格的激勵—保健理論

保健因素與工作滿意和動機有關

激勵因素 激勵員工努力工作

保健因素與工作不滿意有關

激勵因素 不能激勵員工

連續體的存在

赫茨伯格的理論有著廣泛的影響力

工作涉及

理論的批評主要針對於操作程式和方法論方

# 早期的動機理論

- 赫茨伯格的激勵—保健理論
  - 內部原素與工作滿意和動機有關
  - 激勵原素 激勵員工努力工作
  - 外部原素與工作不滿意有關
  - 保健原素 不能激勵員工
  - 二維連續體的存在
  - 赫茨伯格的理論有著廣泛的影響力
  - 影響工作涉及
  - 對該理論的批評主要針對於操作程式和方法論方面

# 觀點的對比

## 傳統觀點

滿意

不滿意

## 赫茨伯格的觀點

激勵要素

保健要素

沒有滿意

沒有不滿意

不滿意

請尊重智慧財產權

# 當代動機理論

## 利蘭的三種需要理論

需要 (nAch) - 達到標準、追求卓越、爭取成功的需

追求成功之後得到的榮耀與獎賞

自己有權尋找解決問題的辦法的工作

及時且準確地得到有關自己工作業績的回饋資訊

接受困難的挑戰

那些他們覺得特別容易或者特別困難的工作任務

就需要者未必就是一個優秀的管理者

就需要者關注自己的成就

的管理者，應該重視的是幫助他人實現自己的目標

# 當代動機理論

- 麥克利蘭的三種需要理論
  - 成就需要 (nAch) - 達到標準、追求卓越、爭取成功的需要
    - 不是追求成功之後得到的榮耀與獎賞
    - 喜歡自己有權尋找解決問題的辦法的工作
    - 能夠及時且準確地得到有關自己工作業績的回饋資訊
    - 喜歡接受困難的挑戰
    - 迴避那些他們覺得特別容易或者特別困難的工作任務
    - 高成就需要者未必就是一個優秀的管理者
    - 高成就需要者關注自己的成就
    - 優秀的管理者，應該重視的是幫助他人實現自己的目標

請尊重智慧財產權

# 當代動機理論

- 麥克利蘭的三種需要理論

- 權利需要 (nPow)

- 左右他人以某種模式行爲的需要

- 歸屬需要 (nAff)

- 建立友好和親密的人際關係的願望
- 最優秀的管理者是那些權力需要較高而歸屬需要較低的人

請尊重智慧財產權



# 當代動機理論

## • 目標設定理論

- 具體的目標會提升工作成績
- 困難的目標一旦被人們接受，將會比容易目標導致更高的工作績效
- 具體的目標比泛泛的目標諸如“盡力而為”能產生更好的效果
- 參與目標的設定工作很有用
- 它提升了目標的可接受性
- 使得人們願意為達到目標而努力

# 當代動機理論

- 目標設定理論

- 了解自己所做的與自己想做的之間是否存在差異
- 自發的回饋是一種激勵
- 目標設定理論中的權變原素
- 目標承諾 - 假定個體既不會降低目標也不會放棄目標
- 下列情形中最有可能發生：
  - 目標是公開的
  - 個體是內控類型
  - 目標是自我設定的而不是分派而來的

# 當代動機理論

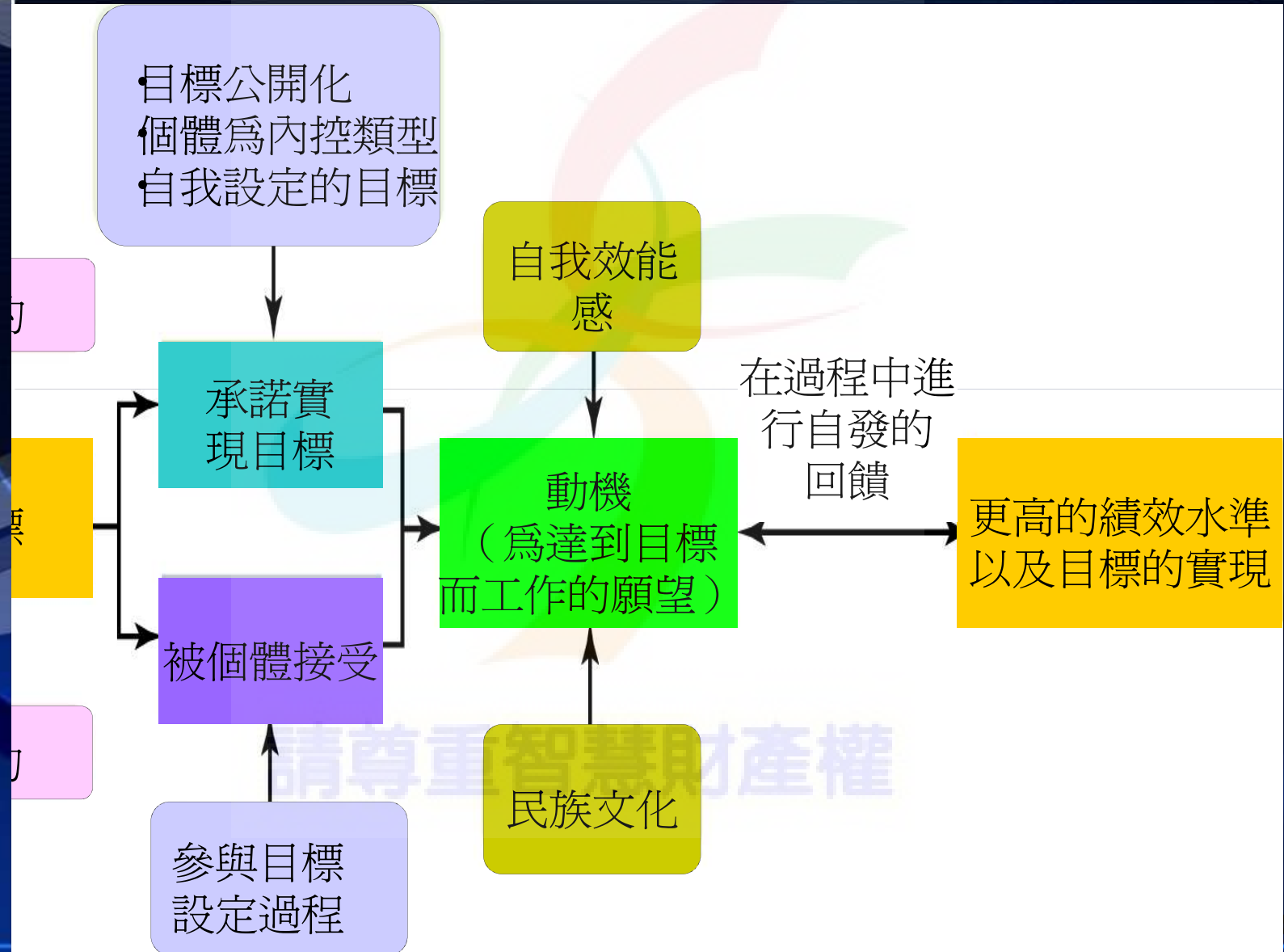
- 目標設定理論

- 權變要素

- 自我效能感 -個體對於自己能否完成任務的信念
    - 自我效能感水準越高，個體越自信能夠成功完成任務
    - 國家的文化 目標設定理論受到文化的限制
    - 其主要思想脈絡與北美文化相一致
    - 在其他文化中，目標設定不一定導致高績效

請尊重智慧財產權

# 目標設定理論



# 當代動機理論

- 強化理論

- 行為是結果的函數
- 認為行為的原因來自外部
- 強化物 -如果行為之後緊接著給予一個積極的強化物，則會提升該行為重複的比率
- 管理者可以透過強化他們認為理想的行為來影響員工
- 注意把重點放在積極強化而不是懲罰上

請尊重智慧財產權

# 當代動機理論

- 具有激勵作用的工作設計

- 工作設計 -將各種任務組合起來構成全部工作的方法

- 工作設計的歷史旨在使工作越來越細化和專業化
- 工作擴大化 -透過擴大工作範圍而橫向拓展工作
- 工作範圍 -在一個工作中所要求的任務數量，以及這些任務被重複的頻率
- 並沒有給員工提供什麼挑戰性和有意義的活動
- 本意是爲了避免由於工作過度細化而導致的缺乏變化性

# 當代動機理論

- 具有激勵作用的工作設計

- 工作豐富化 - 透過增加計畫和評估責任而使工作縱向拓展
- 工作深度 - 員工對於自己工作的控制程度
- 傳統上認為由管理者所做的工作現下授權給員工來做了
- 研究證據表明得出工作豐富化的作用的結論尚為時過早

請尊重智慧財產權

# 當代動機理論

- 具有激勵作用的工作設計

- 工作豐富化 - 透過增加計畫和評估責任而使工作縱向拓展
- 工作深度 - 員工對於自己工作的控制程度
- 傳統上認為由管理者所做的工作現下授權給員工來做了
- 研究證據表明得出工作豐富化的作用的結論尚為時過早

請尊重智慧財產權



# 當代動機理論

- 工作特徵模型 (JCM) - 工作分析構想框架
  - 五種主要的工作特點
    - 技能多樣性 - 一項工作中要求員工使用各種技能和才干以完成不同類型活動的程度
      - 多樣性越強，就對不同的技能有更大的需求
    - 任務完整性 - 一項工作中要求完成一件完整的和可辨識的任務的程度
    - 工作自主性 - 一項工作給任職者在安排工作內容、確定工作程式方面，實際上提供了多大的自由度、獨立性及自主權
      - 員工會感到自己對結果承擔責任

# 當代動機理論

- 工作特徵模型 (JCM) - 工作分析構想框架
  - 五種主要的工作特點
    - 工作回饋 - 員工在完成任務的過程中，可以直接而明確地獲得有關自己工作績效資訊的程度
      - 員工會了解到自己工作的效率如何
      - 工作各維度與效果之間的聯繫受到個體成長需要的影響
    - 成長需要 - 自尊和自我實現的願望
      - 工作特徵模型為管理者進行工作設計提供了具體的指導原則

請尊重智慧財產權

# 工作特徵模型

工作  
程度

多樣性  
重要性

自主性

關鍵心理狀態

體驗到工作的意義

體驗到對工作結果的責任

對於工作活動實際結果的了解

個人與工作結果

高內部工作動機

高品質的工作績效

對工作的高滿意感

低缺勤率和流動率

員工增長需要強度

# 工作設計的指導原則

## 建議活動

併任務

或自然的工作單

立客戶關係

向拓展工作

通回饋管道

## 核心工作維度

技能多樣性

任務完整性

任務重要性

工作自主性

回饋

請尊重智慧財產權

## 當代動機理論(續)

理論認為員工首先把自己在工作情境中得到果（所得）與自己的努力（付出）進行比較

再將自己的所得—付出比與相關他人的所得—付出比進行比較

-自己的比率與他人的比率是等同的

平 -如果感到二者的比率不相同

對象 (其他人) 可能是:

-從事類似工作的其他個體

-組織中的薪酬政策與程式，以及這些制度作與管理

-每個員工自己付出與所得的比率

# 當代動機理論

## • 公平理論

- 這一理論認為員工首先把自己在工作情境中得到的結果（所得）與自己的努力（付出）進行比較
- 然後再將自己的所得—付出比與相關他人的所得—付出比進行比較
- 公平 - 自己的比率與他人的比率是等同的
- 不公平 - 如果感到二者的比率不相同
- 參照對象 (其他人) 可能是:
  - 他人 - 從事類似工作的其他個體
  - 系統 - 組織中的薪酬政策與程式，以及這些制度的運作與管理
  - 自我 - 每個員工自己付出與所得的比率

# 當代動機理論

- 公平理論

- 當員工感到不公平時，可能會採取以下幾種做法

- 曲解自己或他人的付出或所得
- 採取某種行為使他人的付出或所得發生改變
- 採取某種行為改變自己的付出或所得
- 選擇其他的參照對象進行比較
- 離職

請尊重智慧財產權

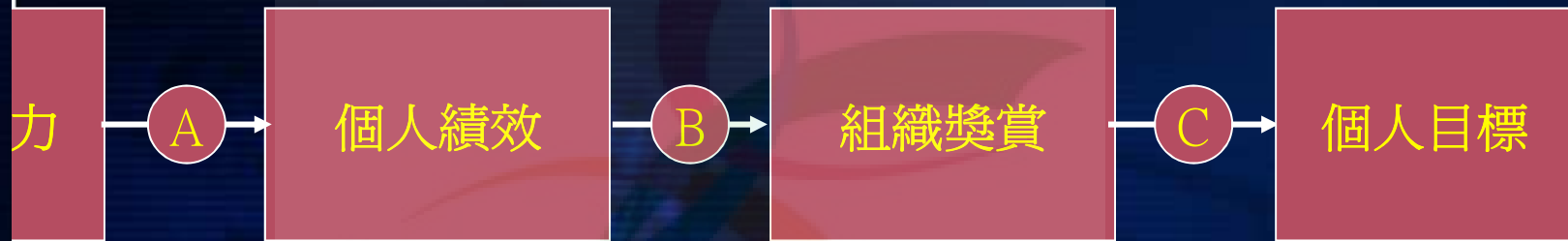
# 當代動機理論

- 期望理論

- 當人們預期某種行為能帶給個體某種特定的結果，而且這種結果對個體具有吸引力時，個體就傾向於採取這種行為
- 期望（努力—績效聯繫）
  - 個體感到透過一定程度的努力可以達到某種工作績效的可能性
- 手段（績效—獎賞聯繫）
  - 個體相信達到一定績效水準後即可獲得理想結果的程度
- 效價
  - 從工作中可以獲得的結果或獎賞對個體的重要性程度



# 簡化的期望模式



努力—績效關係

績效—獎賞關係

吸引力

請尊重智慧財產權

# 當代動機理論

- 期望理論

- 期望理論強調報酬或獎賞
- 組織給個體提供的獎賞正是他們所需要的
- 沒有一種普遍適用的原理能解釋員工的激勵問題
- 必須知道為什麼員工會對某種結果感興趣，而對另一結果了然無趣
- 注重被期望的行為

請尊重智慧財產權

# 當代動機問題

- 激勵多元化的員工團隊
  - 靈活性是激勵多元化的員工團隊的關鍵
  - 多樣化的獎勵措施應滿足的個人各不相同的需要與目標

請尊重智慧財產權

# 當代動機問題

- 激勵多元化的員工團隊
  - 靈活的辦公時間安排
    - 壓縮工作周 - 員工每周的工作日較少，但每天的工作時間相對較長
    - 彈性工作製 (flextime) - 要求員工每周工作一定數量的時間，並且要遵守一些限制條件，至於什麼時候工作可以自己靈活安排
    - 有一些時間為公共核心時間，這時要求所有員工必須工作
    - 不過工作什麼時候開始、什麼時候結束，以及午餐時間都可以靈活掌握

# 當代動機問題

- 激勵多元化的員工團隊
  - 靈活的辦公時間安排
    - 工作分擔 - 兩名或多名員工共同承擔一個全日製的工作任務
    - 遠距離辦公 - 員工可以待在家裡，透過電腦和數據機與工作單位保持聯繫

請尊重智慧財產權

# 當代動機問題

- 激勵多元化的員工團隊

- 動機的文化差異

- 前面講的動機理論大多由美國研究者提出，而且以美國工人為被試得到了驗證
    - 可能具有跨文化的一致性
    - 績效工資方案
    - 它並不基於員工工作時間的長短支付工資，而是在工資中反映了績效測量的結果
    - 可能最符合期望理論的觀點
    - 強調工作業績與獲得的獎賞之間的密切關係
    - 績效工資方案越來越普及
    - 研究表明這種方案對績效有影響

# 當代動機問題

- 賬目公開管理

- 透過公開財務報表的模式，讓員工參與工作決策
- 員工被作為企業伙伴來對待
- 使員工像企企業所有人人那樣思考問題
- 在利潤提升時還可以得到加菜金和獎勵工資
- 激勵新型勞動力
- 激勵專業人員 -專業人員從他們的工作中獲得巨大的內在滿足感，他們通常收入不薄
- 他們更多時候是對自己專業的忠誠，而不是對雇主的忠誠
- 看重有挑戰性的工作和對他們工作的支援

# 當代動機問題

- 激勵新型勞動力

- 激勵應急工 - 兼差工、合約工及其他類短期工
- 不像長期員工那樣具有工作安全感和穩定性
- 他們很少享受到福利待遇
- 不像長期員工那樣認同組織並對組織作出承諾
- 對應急工的激勵並沒有什麼簡單的解決辦法
- 提供成爲長期工的機會
- 提供培養訓練的機會
- 當長期員工與短期雇員在收入方面存在明顯差異時，還應該考慮可能出現的後果

請尊重智急財產權



# 當代動機問題

- 激勵新型勞動力

- 激勵缺乏技能、工資最低的員工
- 保持高的績效水準是一個困難的挑戰
- 員工表彰方案
- 突出那些工作績效很好的員工
- 鼓勵其他人表現得更好
- 表彰的力量
- 在服務性行業中透過給一線員工授權以解決顧客問題
- 將報酬與顧客滿意聯繫起來

# 從理論到實踐

