

# 領導與激勵

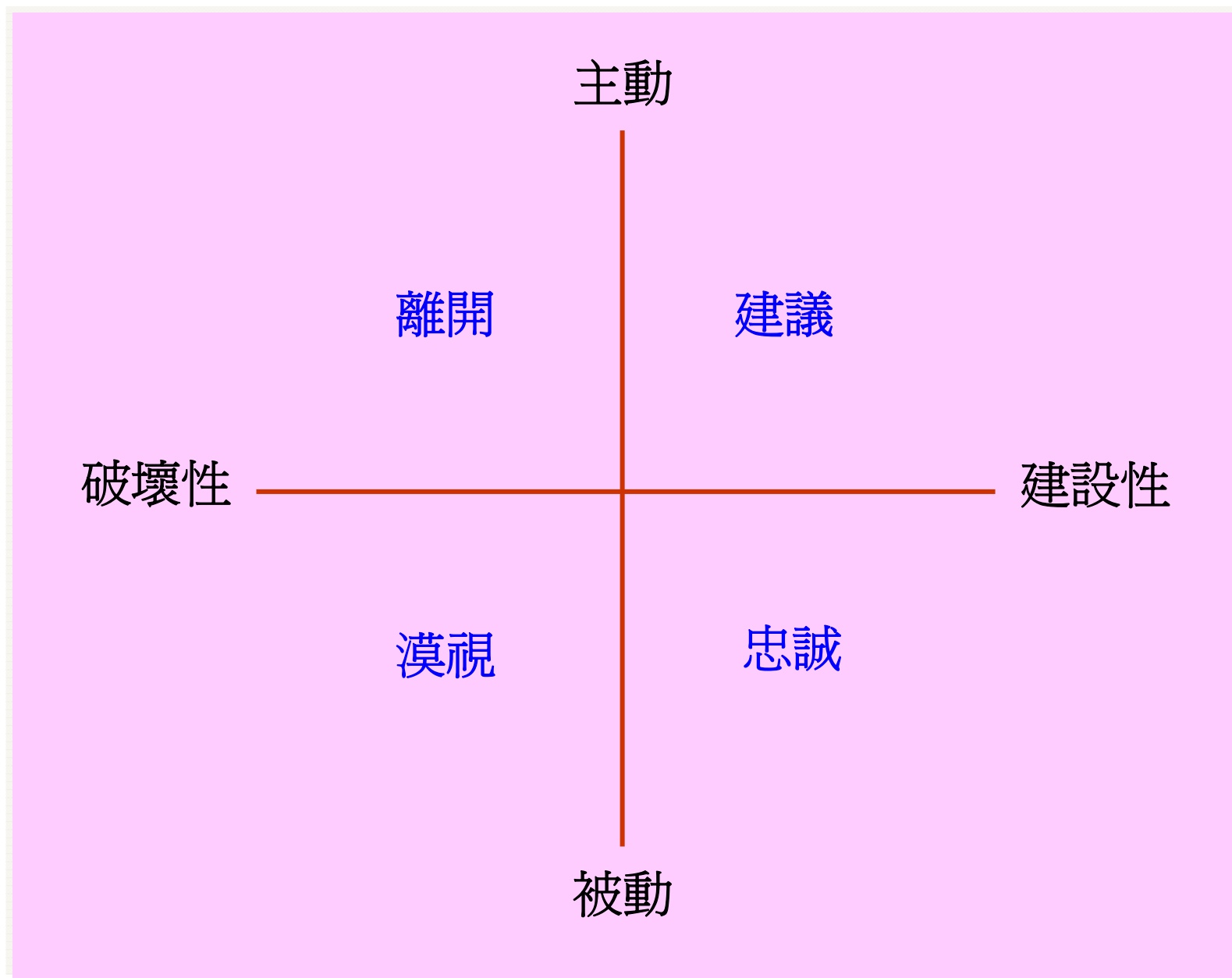
# 員工如何表達不滿

離開(**exit**)：該行為以離開公司為目的

建議(**voice**)：透過主動且建設性的方式，謀求改善現狀。

忠誠(**loyalty**)：以被動但樂觀的態度，等待現狀改善。

漠視(**neglect**)：態度被動且任由事態惡化。



員工工作不滿足時的反應

# 工作滿足對員工績效的影響 1/2

- 工作滿足與生產力
  - － 快樂的員工不見得就是高生產力的員工
  - － 越快樂的組織，生產力也越高。
- 工作滿足與曠職率
  - － 工作滿足與曠職率間呈負相關的關係
- 工作滿足與離職率
  - － 亦呈負相關，但相關的程度遠比工作滿足與曠職率的關係強
  - － 公司一定會想盡辦法留住表現好的員工而趕走表現差的員工

# 工作滿足對員工績效的影響 2/2

- 工作滿足與組織公民行爲
  - － 發現工作滿足會影響組織公民行爲，不過得在員工認為組織是公平的前提下。
  - － 滿足的員工對公司的看法比較正面，而且樂意幫助他人，工作表現也常超乎水準。
- 工作滿足與顧客滿意
  - － 滿足的員工會提高顧客的滿意度及忠誠度。
  - － 不滿足的顧客會加強員工不滿足的程度。



# 領導

- 有權的職位
- 有組織的地方
- 群體成員爲了共同目標而從事不同工作
- 引領、協調、監督群體
- 領導 ≠ 管理

# 研究領導的三個觀點

- 特質觀點
- 行為/功能觀點
- 情境觀點

# 特質觀點

- 偉人是天生的
- 領導者在社會適應力、毅力、創造力、自信心、合作與處理事務的能力，優於群體中的其他人  
(Mann, 1955)
- 智慧
- 學識，結構化的工作
- 擔負責任的可信賴度
- 合群、略為外向
- 社會經濟上的優勢

是否真是如此？



# 行為/功能觀點

- 特性與德行 (特質觀點)
- 行為模式與領導風格
- 專制型領導者
  - 以命令來領導成員
- 民主型領導者
  - 採取群體成員投票的方式來做決策
- 放任型領導者
  - 群體有完全的自由，降低自己的參與

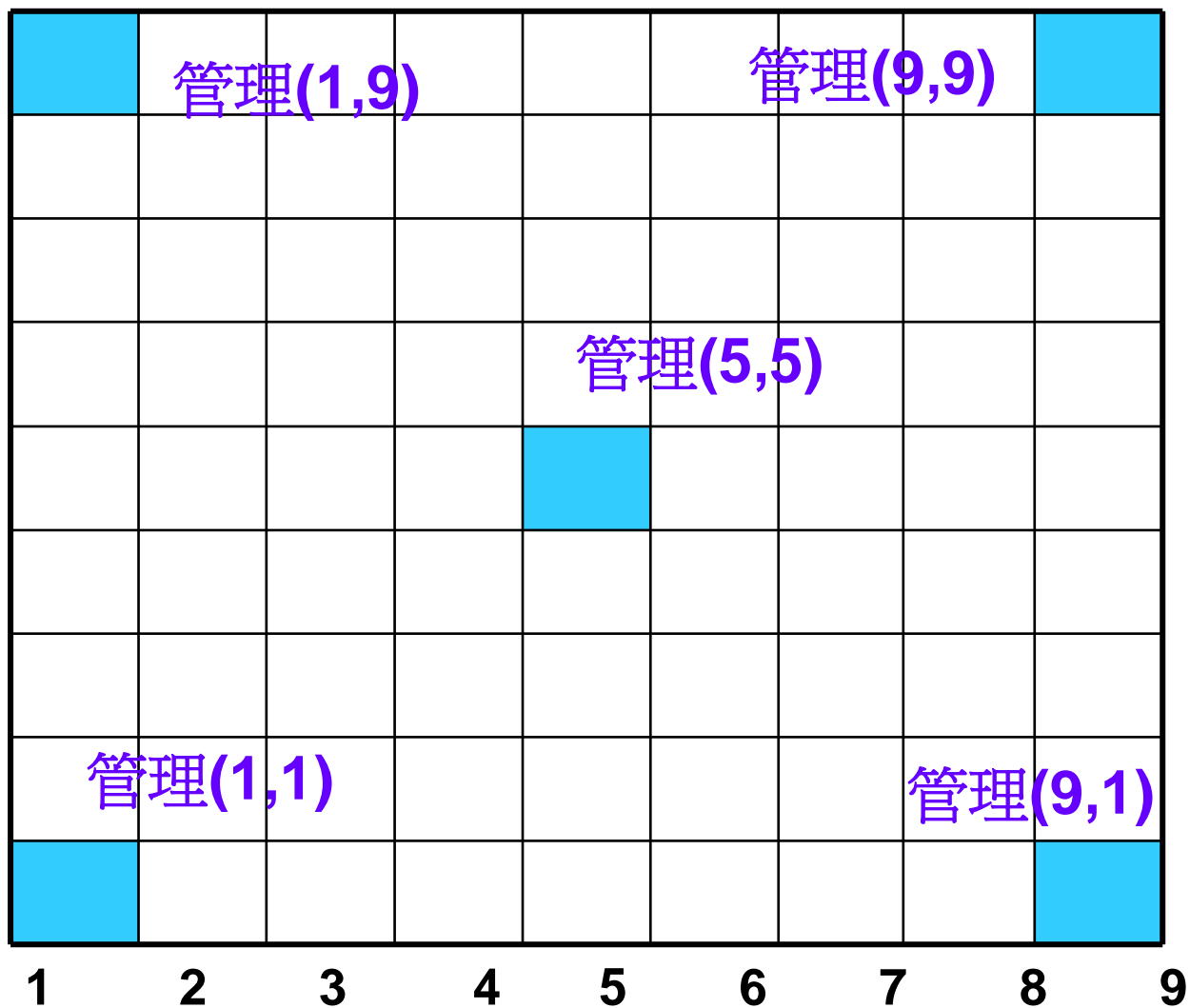
# Likert (1961, 1967)

- 領導是一種相對過程
- 考慮被領導者的期望、價值觀與人際技巧
- 允許被領導者參與和工作與福利的決策
  - 民之所欲，常在我心
  - **Treat them in their ways**

# Likert 對領導風格的分類

- 工作中心式的領導
  - 以嚴密的監督來確保其屬下用特定的步驟來完成其工作
  - 高壓的統治、報酬與法權
- 員工中心式的領導
  - 重視屬下個人的升遷、成長與成就
  - 使用授權、個人需求的滿足等技巧
  - 塑造一個支持性的工作環境

關懷人



關懷生產

- 管理**(1,1)**：費最少的心力來完成工作，是維持群體最適當的方法
- 管理**(9,1)**：塑造一個使人性因素的介入減低到最小程度的工作環境，來產生有效的運作
- 管理 **(1,9)**：對人的需求相當體貼關注，造成一種舒適、友善的群體氣氛與工作步調
- 管理 **(9,9)**：工作乃由心存奉獻的人們所完成，把群體的目標視為一種共同的利害關係。這種彼此的相互依賴能造成信任與尊敬的關係
- 管理 **(5,5)**：平衡兩種需求。既完成工作又使士氣維持在令人滿意的水準

# 一些實驗的結果

- 關懷是領導者表現出來使其部屬滿意的最重要變數 (Nystrom)
- 個人權力 (p Power) (McClelland)
  - 主、從/輸、贏
  - 高度個人權力的管理者(酒喝得很多/購買能代表聲望的物品/具有攻擊性)
- 社會化權力 (s Power) (McClelland)
  - 藉由他人來運用自己的權力，使所領導的人也成為領導者
  - 幫助他人共同一致地位組織的利益努力

# 情境觀點

- 因應狀況、群體和本身的價值觀來調整自己的領導風格
- 工作的情境非常有利或非常不利
  - 指揮性的領導，工作導向的領導
- 工作的情境普通
  - 非指揮性的領導

# 領導者與其部屬滿意度之間的關係

- 工作是否結構化
- 領導者創制結構化的行為
- 領導者支持與關懷的行為

## 實驗結果

- 當任務不明或是非結構化時....
- 當工作一開始就是高度結構化時....



# 領導的風格

- 權威專制
  - 噴射客機中的駕駛員
- 民主
  - 董事會
- 放任
  - 奇美董事長

# 不同風格的效果

- 專制產生很大的敵意與攻擊性，包括對群體中代罪羔羊的攻擊，會產生表面看不見的損失。
- 專制群體中的敵意較民主群體中大三十倍，攻擊性大八倍。
- 專制領導下，被領導者依賴性高而個別性低。
- 受被領導者歡迎的程度
- 專制群體中工作量較大？
- 民主群體中，工作的質較佳？
- 放任群體中，工作的質和量都較專制與民主要差？

# 政府的領導風格

- 新加坡
- 台灣
- 中國
- 美國

# 激勵

- 員工的成就需求
- 學習的熱情
- 貢獻的渴望

- 注意員工成就的需求，並提供適當的挑戰
  - 讓員工動手做事
  - 找出適合該工作的員工
  - 將焦點放在過程與成果上
- 激發學習的熱情，創造學習的機會
  - 舉辦研討會或訓練課程
  - 在環境中，建立學習的機會
- 讓員工作有意義的事，迎合其貢獻的渴望
  - 不要浪費員工時間

表2-2 可能的激勵方式

<p><u>社會性</u></p> <p>口頭上的讚美 特別的工作頭銜 在同事面前表揚 感謝的語氣 在公司刊物刊登照片 在背部輕拍（有鼓勵之意） 從上司而得來的祝賀</p>	<p><u>特權性</u></p> <p>自己的停車場所 免費供應午餐 生日時放假 更長的休憩時間 伸縮性的工作時間表 訓練以得更好的工作 爭取休假的時間</p>
<p><u>物質性</u></p> <p>獎賞 / 徽章 福利（薪金以外的報酬） 特別的標記或徽章 加薪 / 紅利 大的辦公室 鑑定考核提昇級數 運動比賽的入場券</p>	<p><u>象徵性</u></p> <p>電話信用卡 在當地商店可兌換的贈券 有機會中獎的彩券</p>

# 激勵DNA量表

- 如果**A**的填答機會高，是屬於「任務導向」(**P**roducer)
- 如果**C**的填答機會高，是屬於「關係導向」(**C**onnector)

- 
- 如果**D**的填答機會高，是屬於「偏好穩定」(**S**tabilizer)
  - 如果**F**的填答機會高，是屬於「偏好變化」(**V**ariable)

- 
- 如果**B**的填答機會高，是屬於「精神獎賞」(**I**nternal)
  - 如果**E**的填答機會高，是屬於「物質獎賞」(**E**xternal)

## PSI

### PSI類型（將軍）

#### 任務導向、偏好穩定、精神獎賞

- **特質：**以任務為導向的PSI類型員工，是好的問題解決者。他們善於掌握細節，擁有絕佳的執行力，並專注於取得成就和有價值的結果。只要在工作上能享有自主權，將軍型員工就會有卓越的表現。將軍能為團隊與組織帶來正面價值，但同時將軍也亟需獲得主管與同儕的肯定與感激。
- **激勵因素：**能免於不必要的限制、可管理自己時間、獲得同儕認同、擁有個人成長的機會、組織架構完善、得到明確且正面的回饋。
- **沮喪因素：**目標模糊、團隊中的同儕不能獨立自主、必須順從團體壓力的決策、無法掌控自己的時間或不能自行尋找解決的辦法。

## PSE

### PSE類型（酋長）

#### 任務導向、偏好穩定、物質獎賞

- **特質：**PSE類型員工個性獨立、有主見，他們不必主管三催四請才會完成任務，能在沒有人監控下完美達成任務。酋長型員工的組織能力強，能輕鬆建立一套完善的做事流程。這類型的員工感到肯定與尊榮的動力來源，是公司完善的福利與獎勵制度；他們會努力做事，朝既定目標邁進，以獲取豐厚的物質獎賞。
- **激勵因素：**擁有工作自主權、能獲得公開表揚、擁有別人沒有的特權、不受限制的工作環境、特殊技能與成就被認可。
- **沮喪因素：**制度僵化、公司主管與高層的控制，缺乏效率的人員與系統。



PVI

### **PVI類型（革命家）**

#### **任務導向、偏好變化、精神獎賞**

- **特質：**PVI類型的員工深具領導潛力，面對危機能快速反應。他們具有創意，可為團隊創造願景，讓大家對未來充滿希望。革命家型員工享受變化，能根據外在環境靈活調整自己的做事方式。這類型的員工渴望自己能在工作中成長，並且期望瞭解自己對團隊、組織的重要性為何，他們想要做一些過去沒人做過的事！
- **激勵因素：**能身處具創造力與啟發性的工作環境、可具備原創及提出新想法的機會、能獲得同儕的敬重、可獲得工作成果應得到的功勞、被賦予強烈的使命感。
- **沮喪因素：**組織僵化、每天得從事單調無變化的例行公事、不必要且浪費時間的細節、行政組織缺乏效能。

PVE

### **PVE類型（鬥士）**

#### **任務導向、偏好變化、物質獎賞**

- **特質：**PVE型員工做事投入度相當高，即使事情看起來阻礙重重且難度高，他們仍然能完成任務。鬥士型員工熱愛挑戰，且享受勝利的感覺。這類型的員工極具領導魅力，善於說服旁人，不介意自己成為團隊中的目光焦點，旁人也樂於追隨他們。
- **激勵因素：**能從事挑戰性且競爭性高的工作、擁有做決定的權力、可以獲得與付出對等的報酬、有升官加爵的機會、不必受到主管的督導與控制。
- **沮喪因素：**嚴格的控制、無法掌控自己的時間和專案、紙上談兵卻無實際行動。



CSI

### CSI類型（白魔法師）

#### 關係導向、偏好穩定、精神獎賞

- **特質：**CSI類型的員工做事態度以人為導向，他們不只會積極協助別人在工作上達到卓越表現，還會幫助弱者，替他們出頭。白魔法師型員工相當忠誠，並且尊重權威與組織，具有強烈的工作倫理。這類型的員工相當重視心理上的收穫，他們希望能從工作中獲得成就感，並且為旁人帶來正面助益。
- **激勵因素：**獲得同儕的尊敬、團隊與組織氛圍融洽、能從工作中獲得啟發與成就感、來自主管具體且正面的回饋、清楚定義的目標。
- **沮喪因素：**天花亂墜和誇大不實、耽誤他們和家庭相聚的時間、不公平的感覺、要求他們快速改變。

CSE

### CSE類型（科學家）

#### 關係導向、偏好穩定、物質獎賞

- **特質：**CSE類型的員工謹慎、有紀律，他們不僅能看到大局，同時還能專注於細節。科學家型員工偏好組織中能採取民主型的領導模式，組織成員都能按照規矩做事。這類型的員工重視家庭與個人生活，而且勤奮工作，他們期望能獲得公平的酬勞與真誠的感激，這些肯定都會讓他們覺得受到重視。他們做決定前謹慎小心，深怕自己的選擇會產生負面影響。
- **激勵因素：**主管的讚賞與同儕的真誠敬重、團隊成員有能力、做事時能有足夠的自由與特權、能有充足的事實及足夠的時間讓他們去分析。
- **沮喪因素：**訂定高壓且不合理的完成時限、團隊的意見呈現多頭馬車、不公平的感覺、快速改變、耽誤個人和家庭相聚時間。



## CVI類型（外交官）

### 關係導向、偏好變化、精神獎賞

- **特質：**CVI型員工很珍惜和他人的關係，對人友善而且忠實，願意適度妥協以成就大局。外交官類型的員工能在追求個人成長與團隊利益之間取得平衡，並創造雙贏局面。這樣的員工具有創意，但解決問題的方法卻相當務實，他們期望能對團隊有正面貢獻。
- **激勵因素：**具啟發性的工作環境、擁有個人成長的機會、期望工作夥伴有趣、享受團隊合作的樂趣、主管能對自己傑出的工作表現表達真誠地感謝。
- **沮喪因素：**被旁人孤立、僵化的組織與規範、工作期限有壓力、缺乏創造力、人際衝突。

## CVE類型（探險家）

### 關係導向、偏好變化、物質獎賞

- **特質：**CVE型員工是個具有創意的問題解決者，善於找出不俗的解決辦法。他們有自己的想法和見解，並憑著直覺做事。探險家型員工善於鼓勵旁人，並且欣賞他人的長處，因此能讓身邊的人發揮最佳潛能。他們還樂於協調團隊中的成員，讓大家彼此配合。這類型的員工希望在工作上的付出能有回報，同時他們也希望能在職場上認識新朋友、學習新技能。
- **激勵因素：**優渥的薪資和獎金分紅、獲得個人成長與晉升的機會、在組織中受到尊重、人際關係融洽、能以自己喜歡的方式處理事物的自由。
- **沮喪因素：**例行公事、行政組織缺乏效能、在團隊中被孤立或被人否定、缺乏創造力。

資料來源：塔瑪拉·羅藏（Tamara Lowe）著述的《人人都有超級馬力》第2章激勵DNA量表與測驗結果、類型分析（時報出版）。