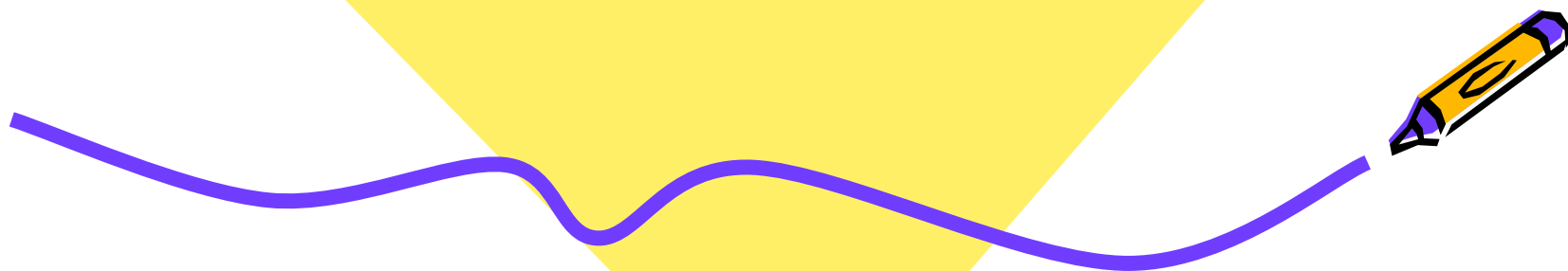




動機



外界力量

來自他人的訊息
物體
科技
政策
事件

個人內在因素

需求與動機
知識
技能
態度
價值觀
自我概念
知覺
人格

內外在的行為

行動
語言表達
臉部表情
情緒反應
未表達的想法

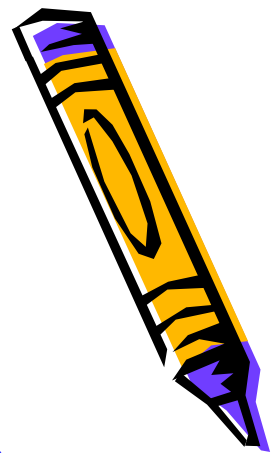
結果

表現
酬賞
逞罰
來自他人的反應
挫折
生存



動機—— 推動行為的力量

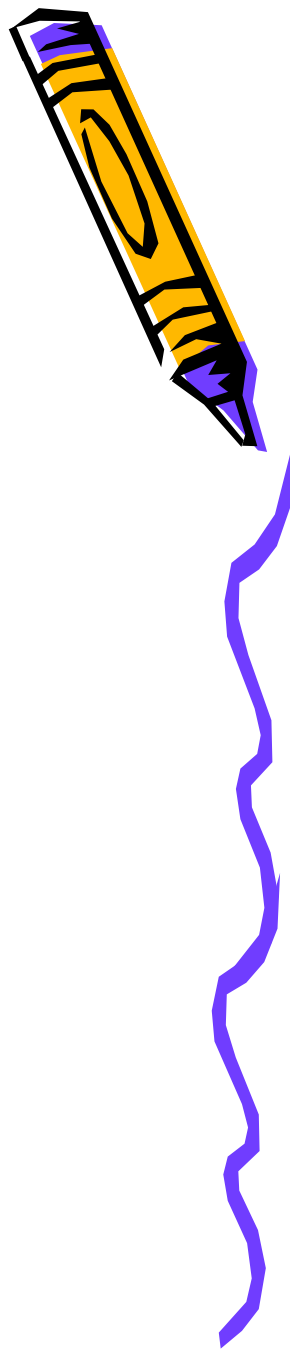
- 抉擇理論 (**Campell & Pritchard**)
- 為何從事某些工作？
 - 從事此一工作時，為何採取某一程度的努力？
 - 為何持續努力？



本能論(Instincts)

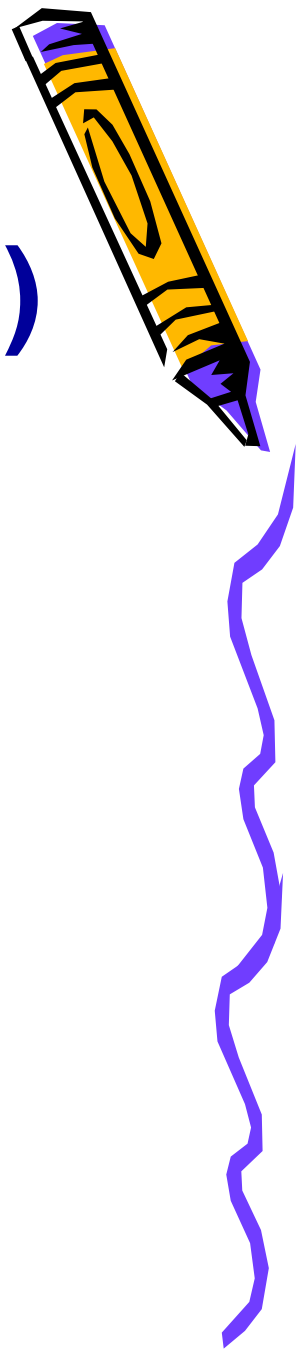
- 鳥類
- 鮭魚
- 幼貓
- 母兔
- 缺點

—無法找出真正努力工作者的動機



天賦與傾向論(Propensities)

- 骨相學
- 三十七個特徵，好鬥性、愛戀、佔有慾、智力...等
- 缺點
 - 標識理論的現象



- 期望理論 (expectancy theories)
- 需要理論 (need-based theories)
 - 目標導向理論
- 互動理論 (interaction-based theories)

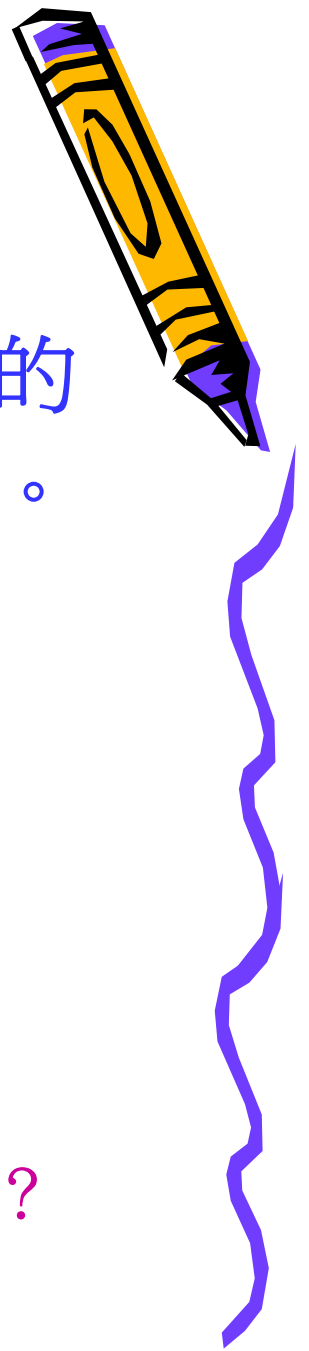


期望理論

成本—收益原則

- 因著個人對收益與損失的認知，人們的行為總是在求最大的收益，避免損失。
- 是否過度簡化看似毫無報酬的行為？
 - 留下來繼續工作
 - 捐錢給世界展望會
 - 幫忙修電腦

物質的報酬？心理的報酬？社會的報酬？



期望理論(expectancy theories)

一個人期望發生的抉擇與後果



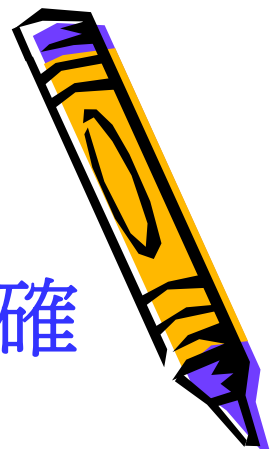
- 人們都有其目標，且或多或少認為這些目標有其價值。
- 人們付出多少努力是根據他們預期可以得到多少回報所決定。
- 認為人類本質是理性、經濟的理論。



期望理論的基本說明

個人
會被
激勵

- 有高預期：個人相信他可以正確表現
- 有高相關：個人相信其表現可以導致酬賞或特定結果
- 有高價值：個人對結果的評價高



- 強烈的相信自己可以完成電機工程師的研習課程

- 期望 = **0.9**

- 相信電機工程師的研習將可以找到一個高收入有興趣的工作

- 工具性 = **0.85**

- 電機工程師的未來發展非常大

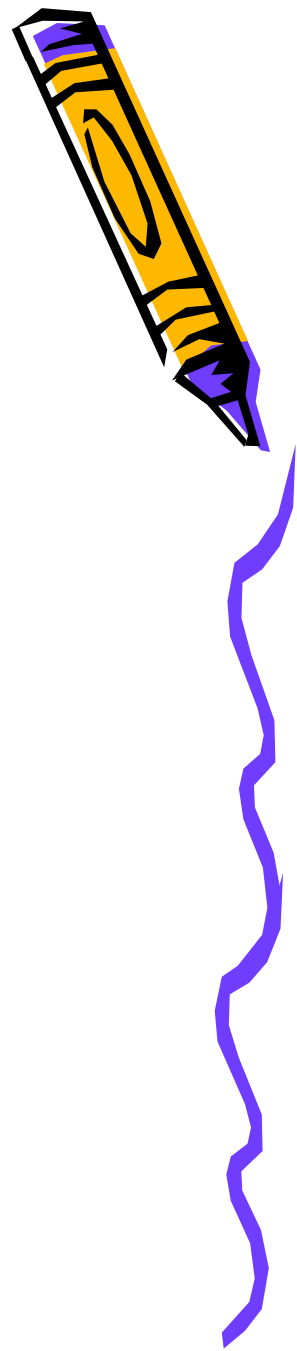
- 價值 = **95**

$$\text{動機} = 0.9 \times 0.85 \times 95 = 73$$



管理者的規劃與應用

- 訓練與鼓勵相當重要
- 工作表現與酬賞之間的連結要明確
- 需要詳加解釋結果的意義或內涵
- 需要了解個人價值觀上的差異



目標導向理論—一個人努力追求的目標爲其需要的函數

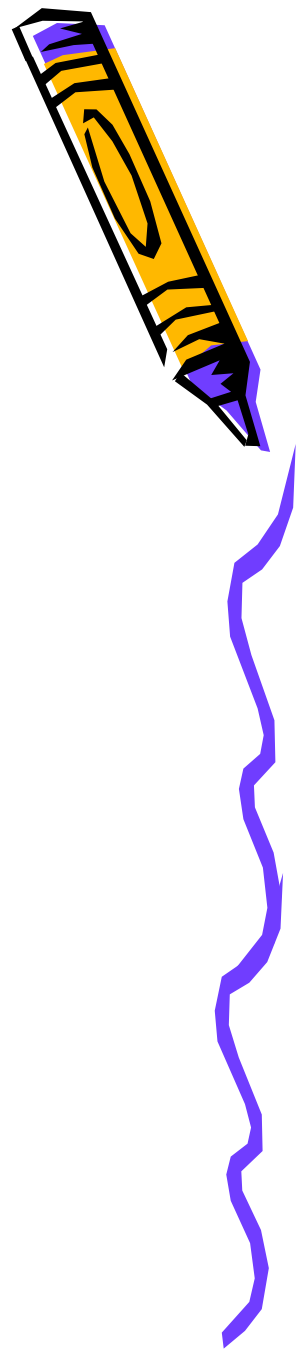
- 馬斯洛的需求理論

(Maslow's Need Hierarchy)

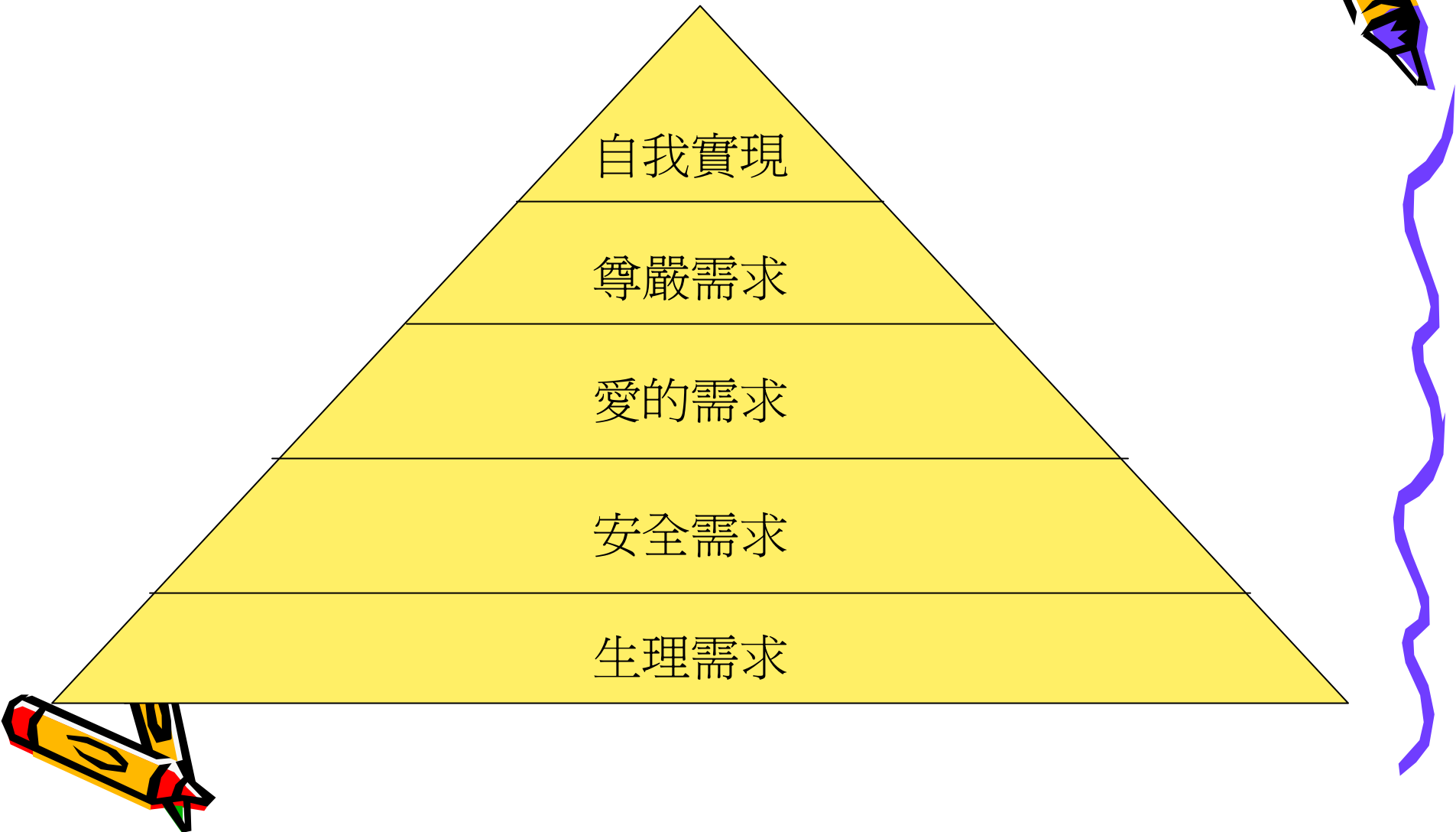
- 赫茲伯格二因子理論

(Motivators or Satisfiers)

- X理論與Y理論

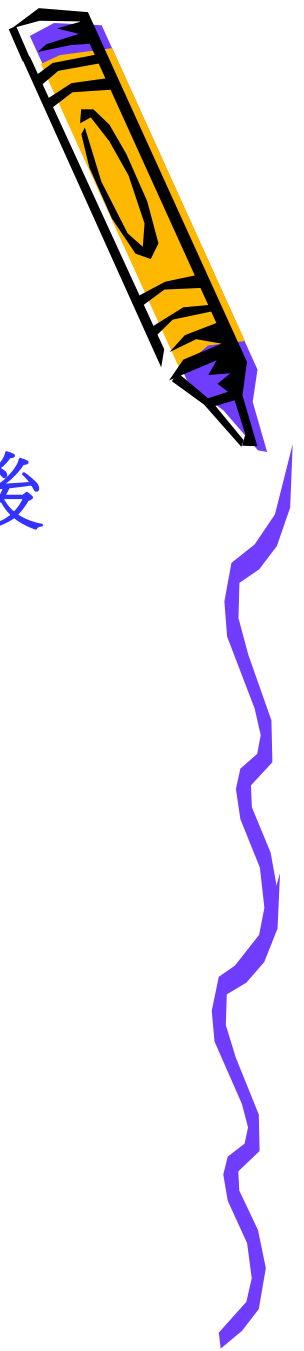


馬斯洛需求五層次 (Maslow's Need Hierarchy)



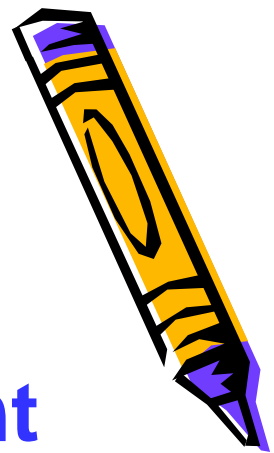
Maslow需求模式之限制

- 不同的需求常常同一時間出現
- 並不是每一個低層次的需求要被滿足後才會有更高層次的需求
- **Maslow**提出了人類需求分類模式

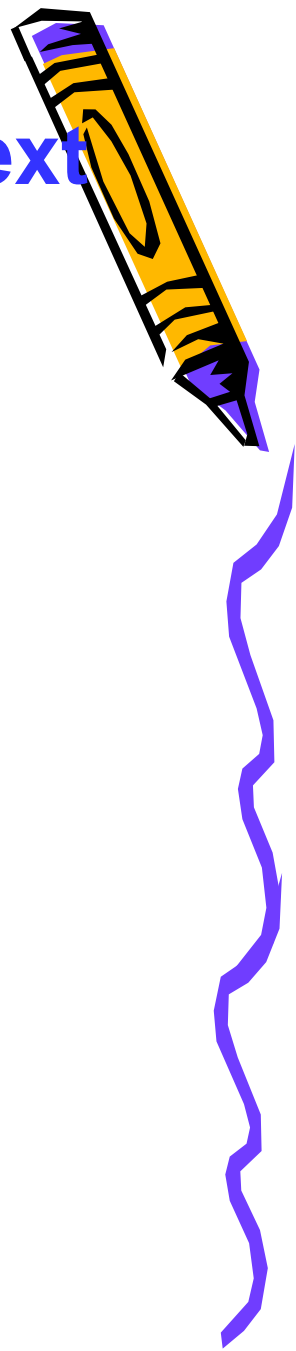


赫茲伯格二因子理論 (Herzberg Motivation-Hygiene Theory)

- 激勵因子 (Motivator) ↔ Job content
 - 職務內容的成就感
 - 職務的認同感或被肯定
 - 從事有興趣且重要的工作（挑戰性）
 - 責任感
 - 晉升
- 提供人們從事感興趣的工作或提供他們晉升的機會



• 不滿意因子(**Dissatisfiers**) ← **Job context**



- 維生因子
- 重複即浪費的公司政策
- 無能的監督
- 同事間不良的人際關係
- 對工作有負向的影響
- 不愉快的工作環境
- 低的薪資水準
- 缺乏工作安全

• 降低不滿意因子無法激勵人心

• 工作豐富化 (**Job Enrichment**)



Herzberg 二因子激勵理論

維生因子影響
工作不滿足

- 督導品質
- 薪酬
- 公司政策
- 物理性工作環境
- 與他人之關係
- 工作保障

激勵因子影響
工作滿足

- 晉升機會
- 個人成長
- 受肯定
- 承擔責任
- 成就感

高

工作不滿足

0

工作滿足

高

X理論與Y理論



X理論

- 工作是一種懲罰，如果可能，可以逃避它
- 人們不願意承擔責任，寧願受人指揮
- 一般人沒有野心，管理者難以激勵他們
- 一般人對安全的需要勝過一切。行為最主要的目標是使自己感到安全



對待員工，必須

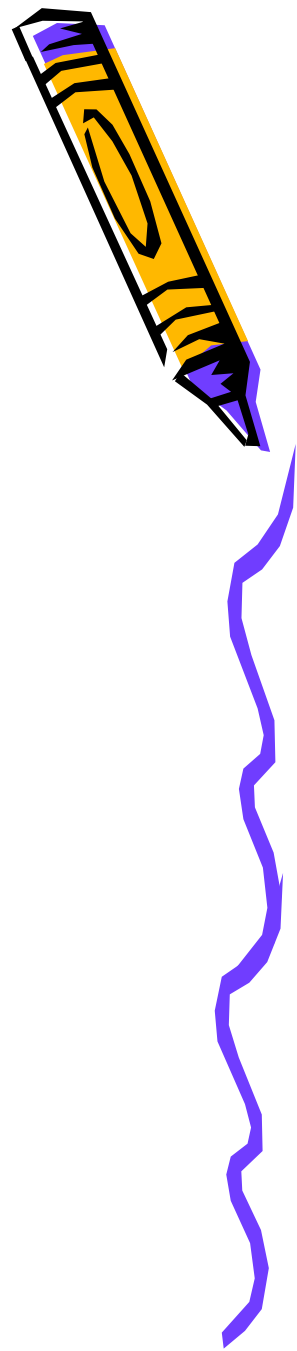
- 恐嚇
- 指揮
- 威脅
- 操弄

★ 強硬管理（**hard management**）

—— 對員工威迫利誘

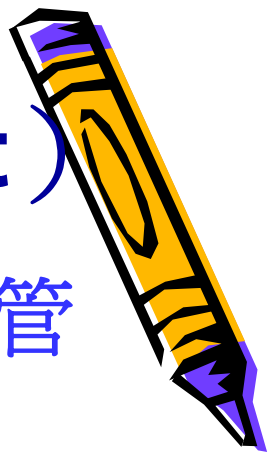
★ 溫和管理（**soft management**）

—— 不理會員工



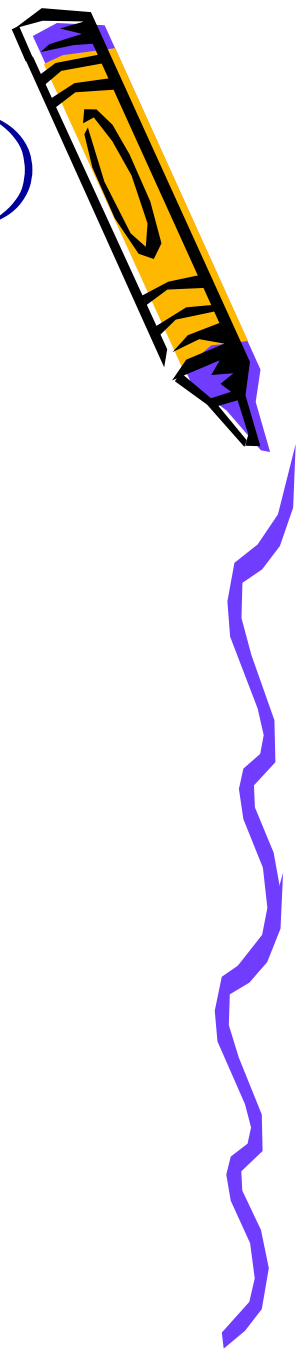
強硬管理（**Hard Management**）

- 利用強迫與威脅的方式，使員工產生管理者期望的行為
- 緊密的管理控制、嚴格的監督、監視系統
- 懲罰被視為必要的手段
- 無法顯著地增進個人自尊或自我實現



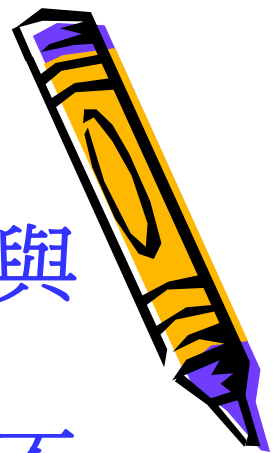
溫和管理（**Soft Management**）

- 管理是爲了滿足人們的需求
- 採取促進環境和諧的寬容態度
- 難以達到高生產力或高效能管理
- 無法顯著地增進個人自尊或自我實現
- 無法增進個人的自尊或自我實現



Y理論

- 個人視工作為正面的目標，花費精神與體力的工作並不是需要逃避的事
- 在適當的管理下，一般人願意學習，不只是接受工作，並主動尋求責任
- 安全並非個人追求的唯一目標。為低層次的目標
- 假設個人在解決問題時，具有高度的想像力與創造力
- 績效不佳或是潛能未發揮，是管理不當

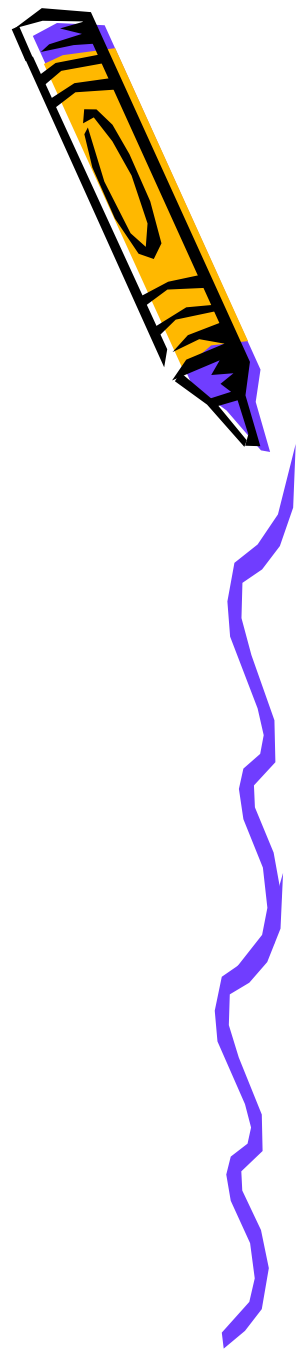


對待員工，應

- 將員工的主要目標發展為
 - 自我激勵
 - 自我控制
 - 自我獎賞
 - 引發員工對工作的投入感

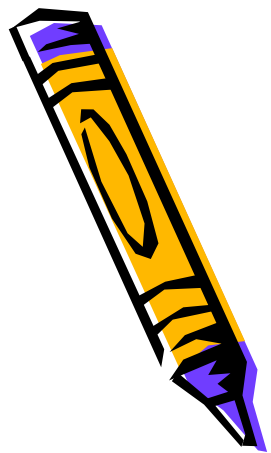
個人的表現何時較佳？

- 控制力來自於外在？
- 控制力由內而生？

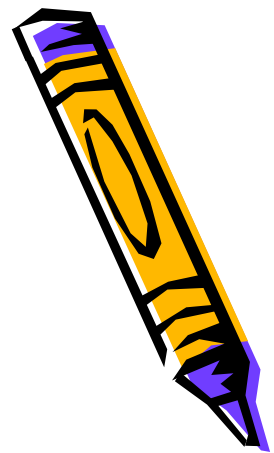


互動本位理論

- 社會心理學
- 透過比較，受到激勵或打擊
- 受到別人的評估，因此工作表現與努力
受到評估的激勵
 - 公平理論（**Equity Theory**）
 - 歸因理論（**Attribution Theory**）



公平理論（Equity Theory）



- 投入與產出的比例
- 投入？產出？
- 比較後的結果！
- 甲（**23**歲）

從不缺勤，經常待到很晚，工作帶回家做，完成所有其責任範圍內的工作

- 乙（**30**歲）

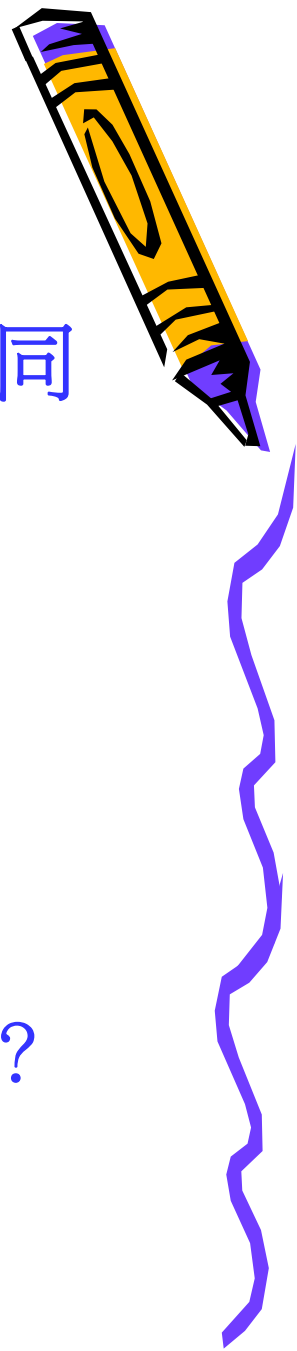
十天左右生一次病，都在星期五，從不為工作加班，幾乎不曾做完份內的工作

同樣的薪水，如果你是甲，你要怎麼辦？



公平理論

- 人們所知覺的投入相等，卻沒有獲得同等的報酬時，便會產生壓力
- 當事人會採取行動以減少此不公平
- 較少報酬的工作者
 - 超級市場的收銀員
- 較多報酬的工作者
 - 生產線上的員工，生產力增加？或減少？



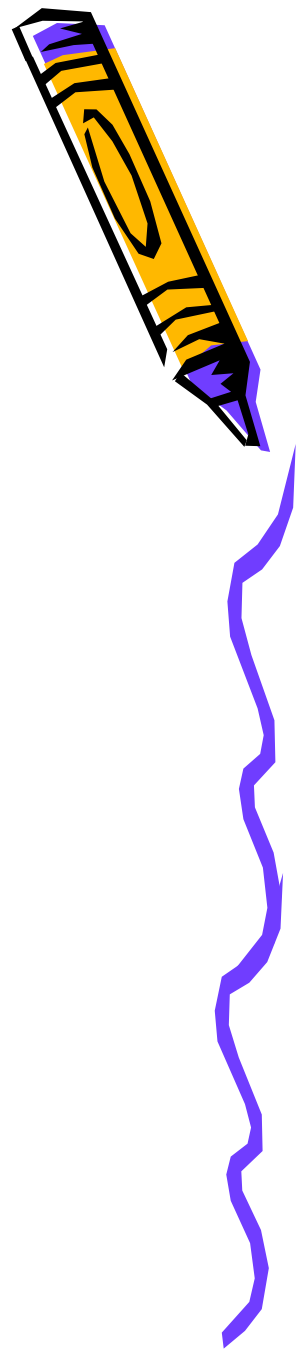
歸因理論 (Attribution Theory)

- 個人解釋他們行為的原因方式 (implicit psychology)
- 別人的評估
- 自我的評估
- 原因和行動的隱含理論

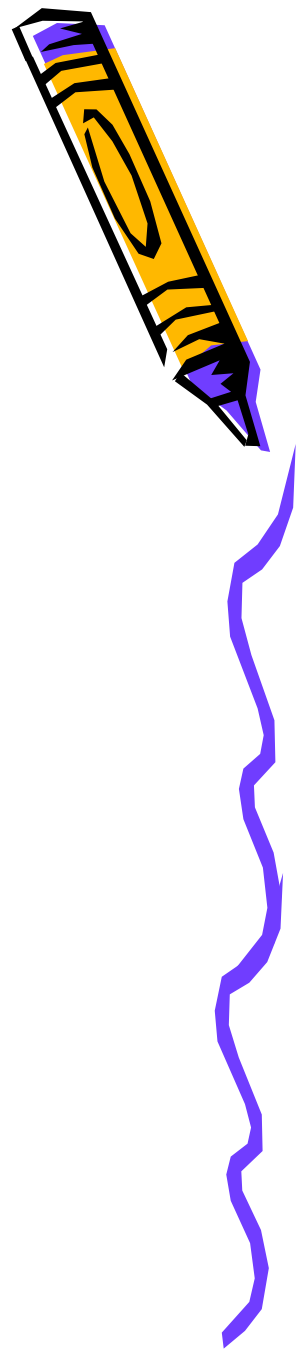


- 因素的評價
 - 從事某工作的能力
 - 準備工作的努力程度
 - 工作的困難度
 - 一個人的運氣
- 和某公司進行談判

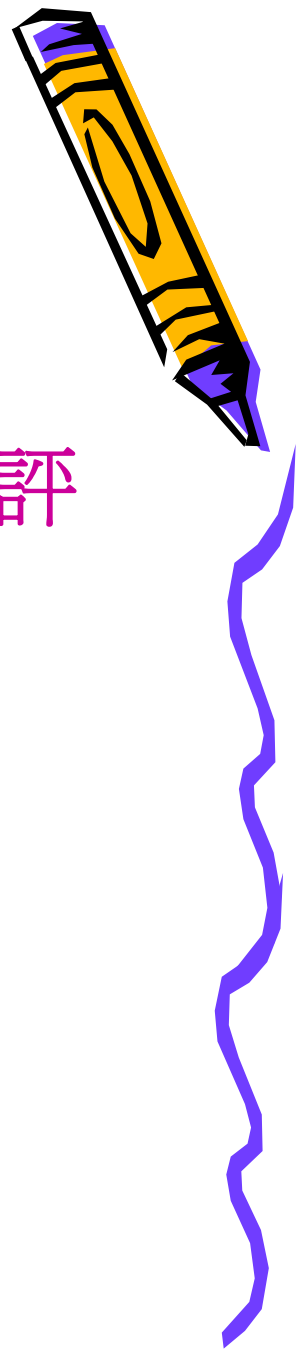
★ 成功真的只是靠運氣？



- 成功
 - 歸因為內在因素
 - 能力
 - 努力
- 失敗
 - 歸因為外在因素
 - 工作困難度
 - 運氣

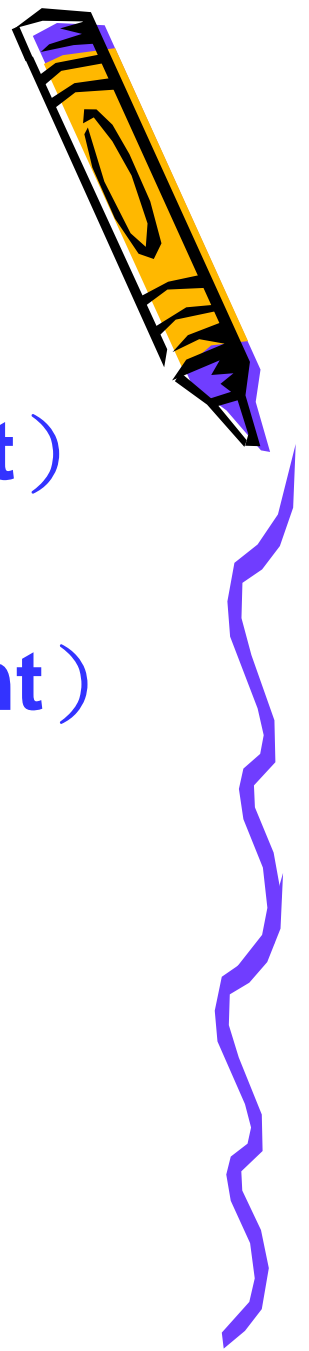


- 別人會想辦法找出我們行為的原因
- 歸屬上述原因的類別
- 上述類別會影響我們對自己的判斷和評價
- 動機
 - 是人際之間的判斷與評估
 - 是內在的目標與決策



行為改變理論對動機的看法

行為改變策略

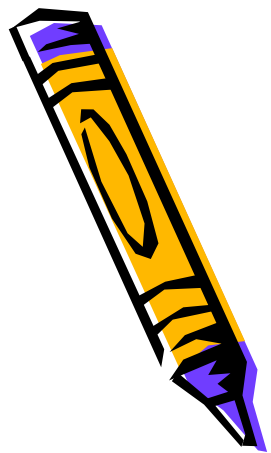


- 正向增強（**Positive Reinforcement**）
 - 休假
- 負向增強（**Negative Reinforcement**）
 - 汽車的保險費
- 懲罰（**Punishment**）
 - 考績
- 削弱（**Extinction**）
 - 說黃色笑話的同事

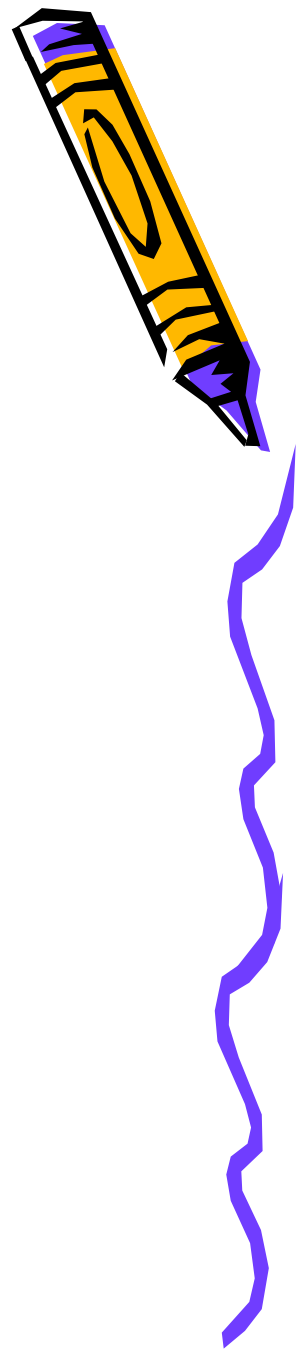


行為改變規則

- 選擇適當的酬賞或懲罰
- 予以充分的回饋
- 不要給每一個人相同的酬賞
- 找一些具建設性意義的行為來增強
- 間歇性的酬賞計畫表
- 酬賞或懲罰應該緊跟在觀察到的行為之後

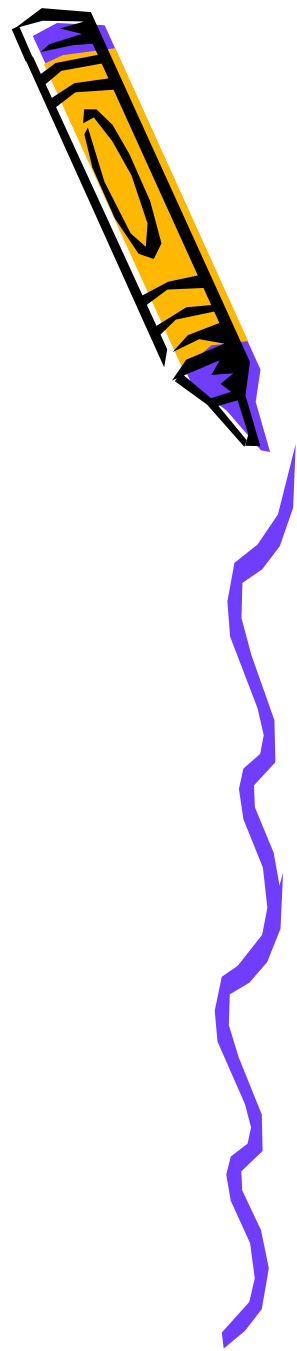


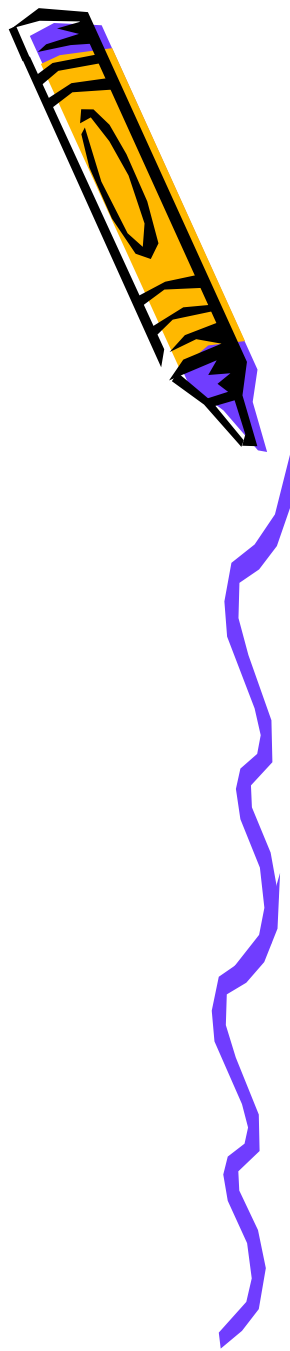
- 忽略特定種類的行為將使行為消失
- 告訴員工他為什麼得到獎賞
- 在公開場合不要懲罰員工
- 對不同行為給予適當的獎賞或懲罰
- 定時更新酬賞物
- 避免給摸魚的動機



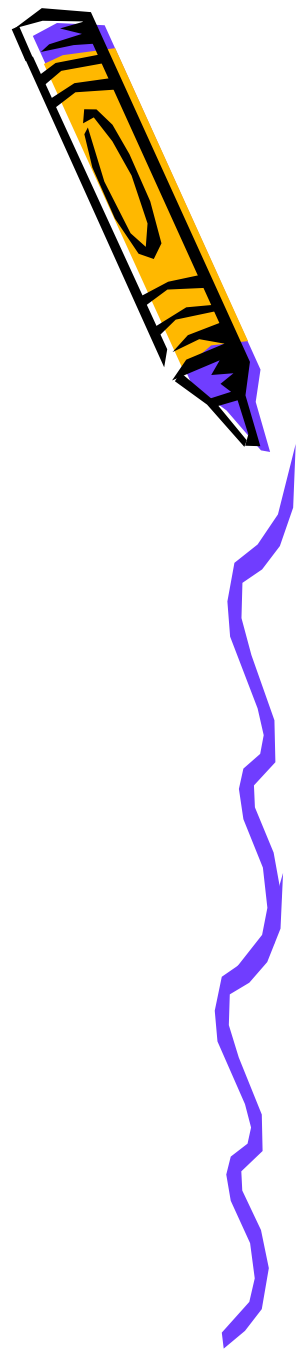
分享所得 (Gainsharing)

- 評估員工對改進生產力所提的提議
- 員工和主管之間相互信任的合作關係
- 誘因方案
 - 全部存貨的資金成本
 - 一件產品完成的平均時間
 - 追加材料的消耗費用
 - 原料的消耗費用
 - 毀損與修改
 - 品質之評分





如何自我激勵？



面談，如何看出其

- 管理能力
- 組織能力
- **Team Work** 能力
- 領導能力

