

動機與激勵 Chapter 6 (P.121~148)

PPT由任課教師洪瑩書 製作

壹、心理學的動機理論

貳、組織行為的動機理論

動機理論

動機理論

心理學 (5)	本能理論	Freud(佛洛伊德)--精神分析學派
	驅力理論	Hull(后)
	驚覺理論	
	人本理論	Maslow(馬斯洛)
	社會認知理論	

組織行為 (9)	內容型	需求層級理論	Maslow(馬斯洛)
		三需求論(or成就需求論)	McClelland(麥克里蘭)
		二因子論(or雙因素論)	Herzberg(赫茲伯格)
		ERG理論	Alderfer(阿爾德佛)
	過程型	目標設定理論	Locke(洛克)
		公平理論	Adams(亞當斯)
		期待理論(期望理論)	Vroom(佛羅姆)
	增強	古典制約	Pavlov(巴浦洛夫)
		操作制約	Skinner(斯金納)

動機理論— 心理學(5個)

- 本能理論
- 驅力理論
- 驚覺理論
- 人本理論
- 社會認知理論

本能理論

論點1	生物體擁有攸關物種存活、無需學習就存在的內構行為傾向。	e.g. 鮭魚迴游交配產卵後死亡，卵孵化為魚苗後游向大海，成年後再迴遊，代代之間未經學習，重覆相同的生命史。
論點2	提出固定本能模式，認為生物是由特定刺激所激發(未經學習)的行為。	e.g. 制約反應&社會學習理論都無法解釋鮭魚迴游、鳥類築巢、蜘蛛結網的行為。
比較	心理動力學派(精神分析學派)： Freud (佛洛伊德)的論點，以本能、驅力、慾力、潛意識為基礎，解釋行為的內在原因。	e.g. 為母則強，生命感覺到威脅時，當媽媽的會本能優先保護小孩。

驅力理論

論點1-- 驅力減降	心理學家Hull(后) 認為生理狀態不平衡時，會有一股力量驅使我們採取行動。	e.g.缺水口渴→行動(找水喝)、尿急→行動(上廁所)
論點2-- 剝奪	是可以產生驅力的手段。	e.g.長期駐紮在外的軍人，會更思念女朋友。
論點3-- 無驅力行為	沒有被剝奪的經驗、沒有創造驅力的條件、不需經過驅力減降的過程，仍有很強的動機。	e.g.自幼家境優渥者，長大後視錢如命。
比較	行為學派：認為個體為削減驅力或因增強的經驗而產生動機。對個體而言，得到正增強or迴避負增強都是行為動機。	e.g. 當降薪or放無薪假時(剝奪)，可能會產生壓力(生理狀態不平衡)，在工作時會更加謹言慎行(行為動機)。

驚覺理論

論點1-- 驚覺(激發)	情緒理論的研究學者發現，懼怕或憤怒情緒會激發腦波、內分泌等生理變化的驚覺反應。	e.g.人緊張會心跳加速、憤怒時腎上腺分泌加速等。
論點2-- 最適驚覺水準	<ul style="list-style-type: none">• 動機適中，會有較高的績效表現。• 動機水準太高或太低，都會把績效拉下來。	工作or任務難度→決定動機水準→影響績效表現。 e.g.當人過度求好心切，往往會失去平常的水準。
比較	生理神經學派：探討腦、神經系統、內分泌系統等生理功能與行為之間的關係。	e.g.美國研究罪犯的腦部構造，前腦前額葉功能異常，除此之外罪犯並無其他背景因素。

人本理論

論點1-- 需求層級論

- 人本理論認為人都有向上的潛力，而這種潛力就是所謂的動機。
- **Maslow(馬斯洛)**提出成長性動機的主張。

e.g. 人活著不僅是為了食物。匱乏性動機(驅力理論)不足以解釋許多複雜的人類行為，成長與潛能實現較符合人類的高階需求。

論點2-- 動機投射研究

- 受試者觀看主題模糊的圖片，看圖說故事，他可能會將內心的困擾投射給圖片中人物。
- 人性光明面的正向動機
or 人性黑暗面的負面動機

e.g. 受試者遭逢感情困擾，他會說圖片中男女正談判分手。

社會認知理論

論點1-- 主觀動機論

- 社會認知論認為人的動機，不是出於客觀的事實，而是出於主觀的詮釋。錢賺少是客觀事實，但不是全部錢賺少的人都想要賺大錢。

e.g. 主觀認定:

- 1) 錢賺少(匱乏性動機)→努力賺大錢
- 2) 錢賺少(主觀認定)→有許多事是錢無法彌補，例如親情、小孩成長歷程

論點2-- 內在動機& 外在動機

- 內在動機：單純想從活動本身得到樂趣，而不是為了報酬或獎賞。
- 外在動機：為了行為或工作以外的報酬而做。

e.g. 念書單純為了知識的滿足，並非為了學歷或加薪。

e.g. 念書只是為了學歷(畢業證書一張紙)。

論點3-- 過度解釋

過多的外在動機，可能會影響內部動機的形成，

e.g. 小朋友每次上完鋼琴課都有獎賞，過度增強外在動機，小朋友可能會誤解。練琴是為了獎品，而非喜歡。

動機理論— 組織行為學(9個)

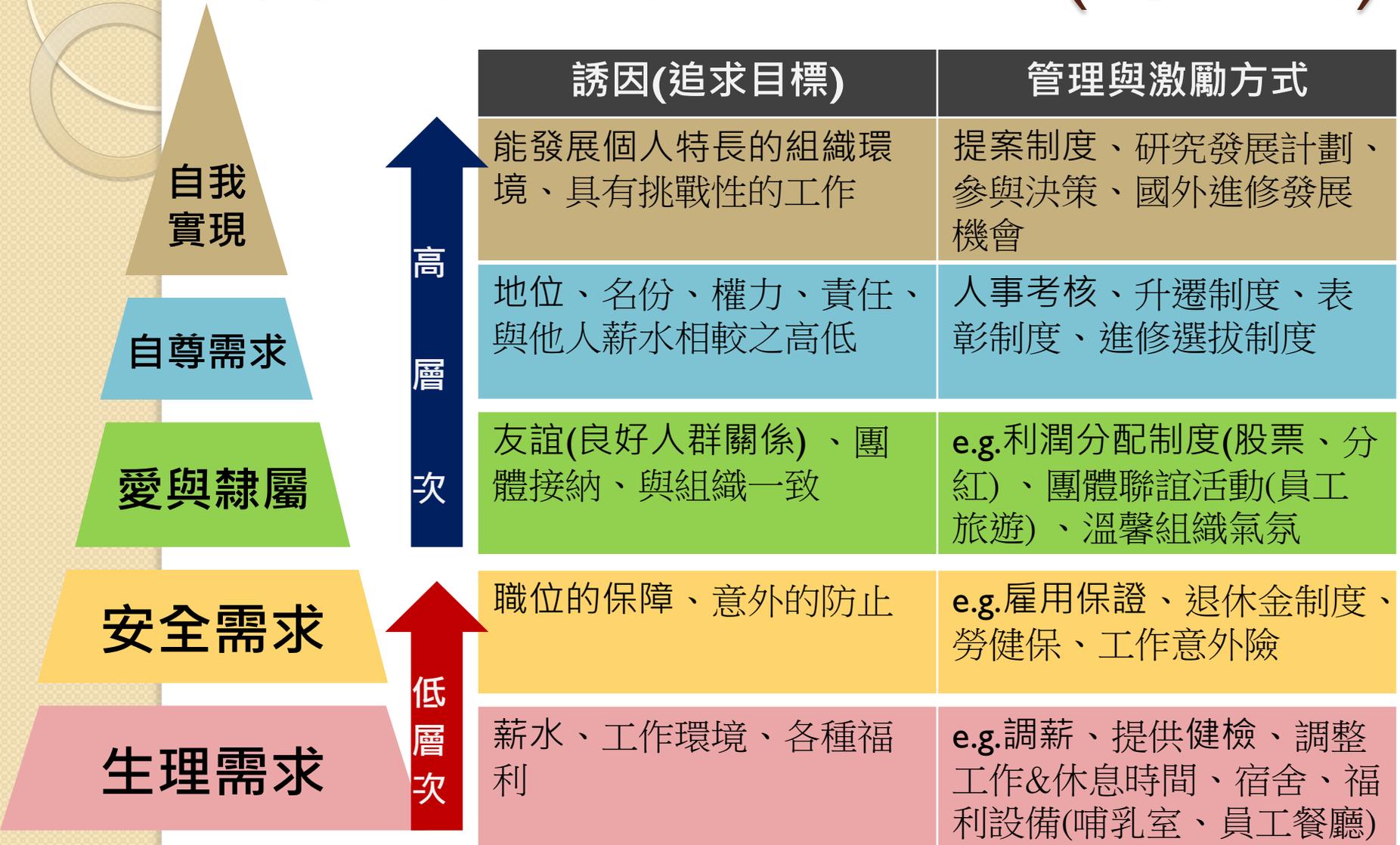
內容型激勵 (4)

- Maslow(馬斯洛)--需求層級理論
- McClelland(麥克里蘭)--成就需求論
- Herzberg(赫茲伯格)--雙因素論
- Alderfer(阿爾德佛) --ERG理論

需求層級理論--Maslow(馬斯洛)

- 美國心理學家Maslow(馬斯洛)早期從事動物社會心理學的研究，之後改轉人類的社會心理學研究。
- 1954年提出需求層級理論。他認為這五種需要是生來就有的，即使小孩也有。
- 人按嚴格的層次，由低至高逐步向上發展，同時互相連繫。(越級上升→神經不正常)
- 沒有由高至低的順序

需求層級理論--Maslow(馬斯洛)



需求層級理論--Maslow(馬斯洛)

五種層次需求
(1954年)

- 五種需要不可能完全滿足，愈上層滿足百分比越少。
- 同一時期可能同時存在幾種需要。

e.g.各層級需求互相依賴與重疊，高層級發展後，低層級需要仍然存在，只是對行為的影響比重減少。需求滿足了就不再是一股激勵力量。

低層次&
高層次

低層次：生物的本能或衝動。
高層次：生物進化所顯現的潛能。

e.g.生理需求、安全需求。

e.g.愛與隸屬、自尊需求、自我實現。

成就需求論-- McClelland(麥克里蘭)

- 美國心理學家McClelland(麥克里蘭)是哈佛大學教授，經長時間的研究，於1961年提出成就需求理論(又稱三需求論)。
- 麥克里蘭認為，由成就需求所誘發的成就動機，是一種人類特殊的動機。有成就動機的人，更關心的是個人成就，而不是成功後的報酬。
- 他的研究結果說明，成就動機不是天生的，是環境、教育、實踐的結果。

成就需求論-- McClelland(麥克里蘭)

三需求論
or
成就需求論

	追求目標	管理與激勵方式
成就需求	<ul style="list-style-type: none">• 把事情做好• 超越他人• 達成目標	高成就需求的人： 喜歡有責任、回饋性及適度風險性的工作，有把事情做好的渴望。不喜歡僥倖的成功，會避免選太困難或太簡單的工作。
親和需求	<ul style="list-style-type: none">• 與人友善• 與人親密	高親和需求的人： 不喜歡競爭情況，設法努力去爭取友誼，渴望獲得親密的人際關係，與他人互相瞭解，彼此成為知己。
權力需求	<ul style="list-style-type: none">• 影響他人• 改變他人• 約束他人行為	高權力需求的人： 追求地位、喜歡處於競爭性的環境。關心自我影響力與權力的取得，他們相信權力可影響或約束他人。

雙因素論--Herzberg(赫茲伯格)

- 美國心理學家Herzberg(赫茲伯格)是克里夫蘭大學的心理系主任，他於1959年提出雙因素理論(又稱二因子論)。
- 赫茲伯格經多次的研究，結論是員工對工作滿意的主要因素是成長與發展。員工對工作不滿意因素是環境緣故。

雙因素論--Herzberg(赫茲伯格)

二因子論

or

雙因素論

	論點	管理與激勵方式
<p>激勵因子</p> <p>○滿意</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 與工作有直接關係。 • 可激發人做最好表現。 • 帶給員工極大的滿足。 • 缺乏激勵因子，不一定會讓員工不滿，但有它的存在，卻能帶來滿足，故又稱滿意因素。 	<p>e.g.發獎金--將獎金跟個人or部門工作績效連結，使獎金成為激勵因子。</p> <p>e.g.調薪--適當時機調整薪資(年資到了)，可激勵人心。</p>
<p>保健因子 (維持因素)</p> <p>×不滿意</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 與工作周邊有關。 • 沒有激勵人的作用。 • 帶有預防性，防止人對工作產生不滿的作用。 • 缺乏保健因素，容易引起不滿，故又稱不滿意因素。 	<p>e.g.發獎金--若不論個人or部門，採全部員工平均分配，獎金就變保健因子。</p> <p>e.g.調薪--若增加工資是因為通貨膨脹，僅會產生保健因子。</p>

ERG理論-- Alderfer(阿爾德佛)

- 耶魯大學的Alderfer(阿爾德佛)將馬斯洛的需求層級理論加以修訂，讓實證研究更為一致，並於1969年提出ERG理論。
- 馬斯洛認為人們的某種需求未能滿足的話，會繼續停留在該層需求上。而ERG理論指出，高層次需求若在滿足過程中受挫的話，則會退化，用加強低層次的滿足來代替。

ERG理論-- Alderfer(阿爾德佛)

ERG 理論

	論點	管理與激勵方式
Existence (生存)	<ul style="list-style-type: none">維持生存的物質條件 (e.g.食、衣、住、行)	這種需要只有透過錢才能滿足。
Relatedness (關係)	<ul style="list-style-type: none">想維持人際關係的慾望，需要與其他人維持互動關係。	滿足生存需要後，希望與上司、同事部屬間的關係更好
Growth (成長)	<ul style="list-style-type: none">個人追求自我發展的慾望。	需要在事業上、前途方面發展。
補充說明	<ol style="list-style-type: none">1) 這三種需要不完全與生俱來，有的是透過後天學習而來。2) 一般是由低至高發展，但沒有特定的次序(可越級)，各需求可以同時具有激勵作用。3) 挫折→退化：若高層次需求未能滿足，低層次的需求慾望會加深。	

4種內容型激勵理論

年	1954	1961	1959	1969
人	Maslow (馬斯洛)	McClelland (麥克里蘭)	Herzberg (赫茲伯格)	Alderfer (阿爾德佛)
論	需求層級理論	成就需求論	雙因素論	ERG理論
高層次	自我實現	成就需求	激勵因子	G(成長需求)
	自尊需求	權力需求		
	愛與歸屬	親和需求	保健因子	R(關係需求)
低層次	安全需求			E(生存需求)
	生理需求			

動機理論— 組織行為學(9個)

過程型 激勵 (3)

- Locke(洛克)--目標設定理論
- Adams(亞當斯)--公平理論
- Vroom(佛羅姆)--期望理論

目標設定理論-- Locke(洛克)

- 馬里蘭大學管理兼心理學系教授Locke(洛克)1968年提出目標設定理論的激勵研究。
- 理論觀點：朝向特定的目標，使人們知道要完成什麼樣的工作，以及必須付出多少努力。明確的目標本身就有激勵作用。
- 回饋具有引導做用(目標承諾)，可使員工瞭解距離達成目標還有多遠。

目標設定理論-- Locke(洛克)

Step 1

目標 設定 過程 (3種)

目標設定過程	說明		管理與激勵方式
1)參與式	上+ 下	成員參與目標的設定	e.g.開會合議訂出共同的目標
2)指派式	單 上	上屬未參考下屬意見就指派目標	e.g.老師指派回家作業
3)盡力而為	單 下	成員自己設定目標，對自己負責	e.g.明確的高難度目標盡力而為

目標設定理論-- Locke(洛克)

Step2

目標 設定 屬性 (5種)

目標設定屬性	說明	管理與激勵方式
1)目標特定性	目標訂的越明確越容易達成	e.g.將年度目標切割成週目標
2)目標難度	難度適中可激起員工最大努力	e.g.別訂出太難or太容易達成的目標
3)目標被接受	自己訂→說服接受 別人訂→確認接受	e.g.確認自己or別人可接受的目標
4)目標承諾	接受目標卻不一定執行到底	e.g.公開場合許下的目標較有執行力
5)個別差異	依個別差異，訂定出個人可接受與執行的目標	e.g.菜鳥業務，不可能和TOP業務訂相同目標

公平理論-- Adams(亞當斯)

- 美國心理學家Adams(亞當斯)在北卡羅萊納大學任教，於1956年提出公平理論，認為人的積極度取決於個人感知的公平感，而公平感是取決於一種社會的比較(自己與他人)。
- 這是一種個體的主觀感受，判斷得到的待遇是否公平，其標準會因人而異。
- Adams認為：低報酬→不公平感(敏感)
高報酬→愧疚感(遲鈍)

公平理論-- Adams(亞當斯)

- 公平理論的計算式：

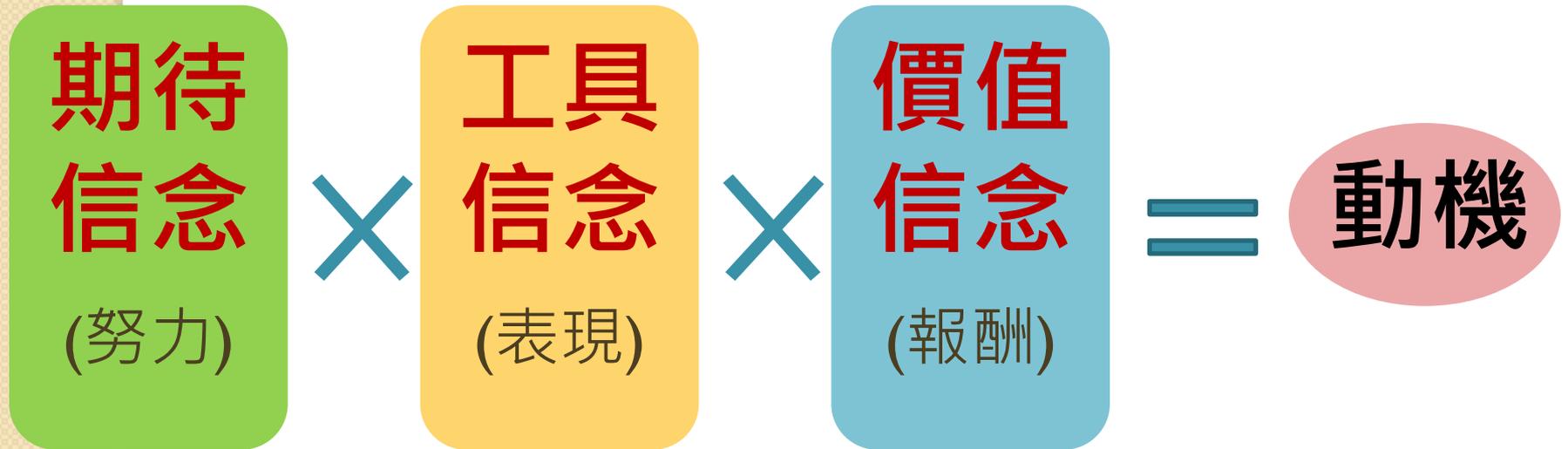
$$\frac{\text{自己獲得}}{\text{自己付出}} = \frac{\text{別人獲得}}{\text{別人付出}}$$

期望理論--Vroom(佛羅姆)

- 期望理論(又稱期待理論)於1964年由Vroom(佛羅姆)提出，該理論的重點：
 - 1)了解個體的目標
 - 2)努力→表現→報酬之間的關聯性
 - 3)報酬是否滿足個體目標
- 例：K書(努力)是為了考好成績(表現)，以優秀成績畢業(報酬)，日後可順利申請研究所深造(個人目標)。

期望理論--Vroom(佛羅姆)

- 期望理論的計算式：



3種過程型激勵理論

年	1968	1956	1964
人	Locke (洛克)	Adams (亞當斯)	Vroom (佛羅姆)
論	目標設定理論	公平理論	期望理論
論點與內容	目標特定性	自己的 他人的 獲得 = 獲得 ——— ——— 付出 付出	$\text{期待信念} \times \text{工具信念} \times \text{價值信念} = \text{動機}$
	目標難度		
	目標被接受		
	目標承諾		
	個別差異		

動機理論—組織行為學(9個)

增強論激勵(2)

- Pavlov(巴浦洛夫)--古典制約
- Skinner(斯金納)--操作制約

增強論

早期論點

- 1) 古典制約理論：運用一種刺激與反應的既有連結，讓另一種刺激產生相同反應。
- 2) 俄國心理學家Pavlov(巴浦洛夫)用狗狗做實驗，用食物(非制約)→狗流口水，食物+鈴聲(制約條件)→狗流口水，最後搖鈴聲狗就會流口水(制約反應)

後期論點

- 1) 操作制約理論：運用正增強or負增強的作用，讓個體行為產生改變。
- 2) 美國心理學家Thorndike(桑代克)將貓關在迷籠裡做實驗，貓在籠裡亂闖誤觸踏板→出籠得到食物，重覆練習後貓踩踏板的動作增加，最後貓一進籠就出現有效的正確反應。這種逐步修正錯誤歷程的學習方式，稱為試誤學習(e.g.學徒熬成主廚)。
- 3) Skinner(斯金納)用老鼠做實驗，用強化物取代了桑代克的獎賞，食物--正增強，電擊--負增強。

代表人物

- Watson(華生)
- Pavlov(巴浦洛夫)
- Skinner(斯金納)

其他

- 1) 強化：①正增強、負增強。 ②立即強化☑、延宕強化。
③連續強化、部份強化☑
- 1) 懲罰的效力 = 獎賞的2倍 = 警告的4倍
- 2) 懲罰的短期立即效果佳、獎賞的長期久遠效果佳。

增強論	舉例說明
1) 正 增強	當銷售員完成一筆巨額交易，就應該馬上給予一筆獎金，讓銷售人員明白，獎金只和這次交易有關，與其他事情無關。之後他會努力去追求下一筆獎金。
2) 負 增強	行銷人員下班後還在思考行銷企劃，因為他知道明早開會若提不出好的企劃方案，就會被主管盯人。 (負增強是為避免不當的行為，只好去增強好的行為)
3) 懲罰	主管為糾正員工遲到的行為，主管採取罰款的動作。 (懲罰是消滅已發生的不良行為，降低再次犯錯的可能性)
4) 消退	又稱零增強(中性增強)。員工因早到被主管讚許，他開始每天早到一段時間後，主管視為理所當然，未再予以鼓勵，而先前的讚許已經逐漸消退，他就不再早到了。
5) 連續 強化	業務每次呈交訂單，經理都大大讚賞，沒有一次例外。連續強化優點是很快可以建立起好的行為。缺點是當強化消失時，好的行為也會消退。
6) 部份 強化	又稱間歇增強。分為①固定時距：每月的全勤獎金。②固定比率：營業額固定抽佣。③變動時距：不定期聚餐。④變動比率：達成特定業績門檻。