

# 動機與激勵 Chapter6 (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<br>(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<br>(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)： <b>Freud</b> (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。 | <b>e.g.</b> 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--<br>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--<br>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--<br>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--<br>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--<br>最適驚覺水準 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 動機適中，會有較高的績效表現。</li><li>• 動機水準太高或太低，都會把績效拉下來。</li></ul> | 工作or任務難度→決定動機水準→影響績效表現。<br>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)

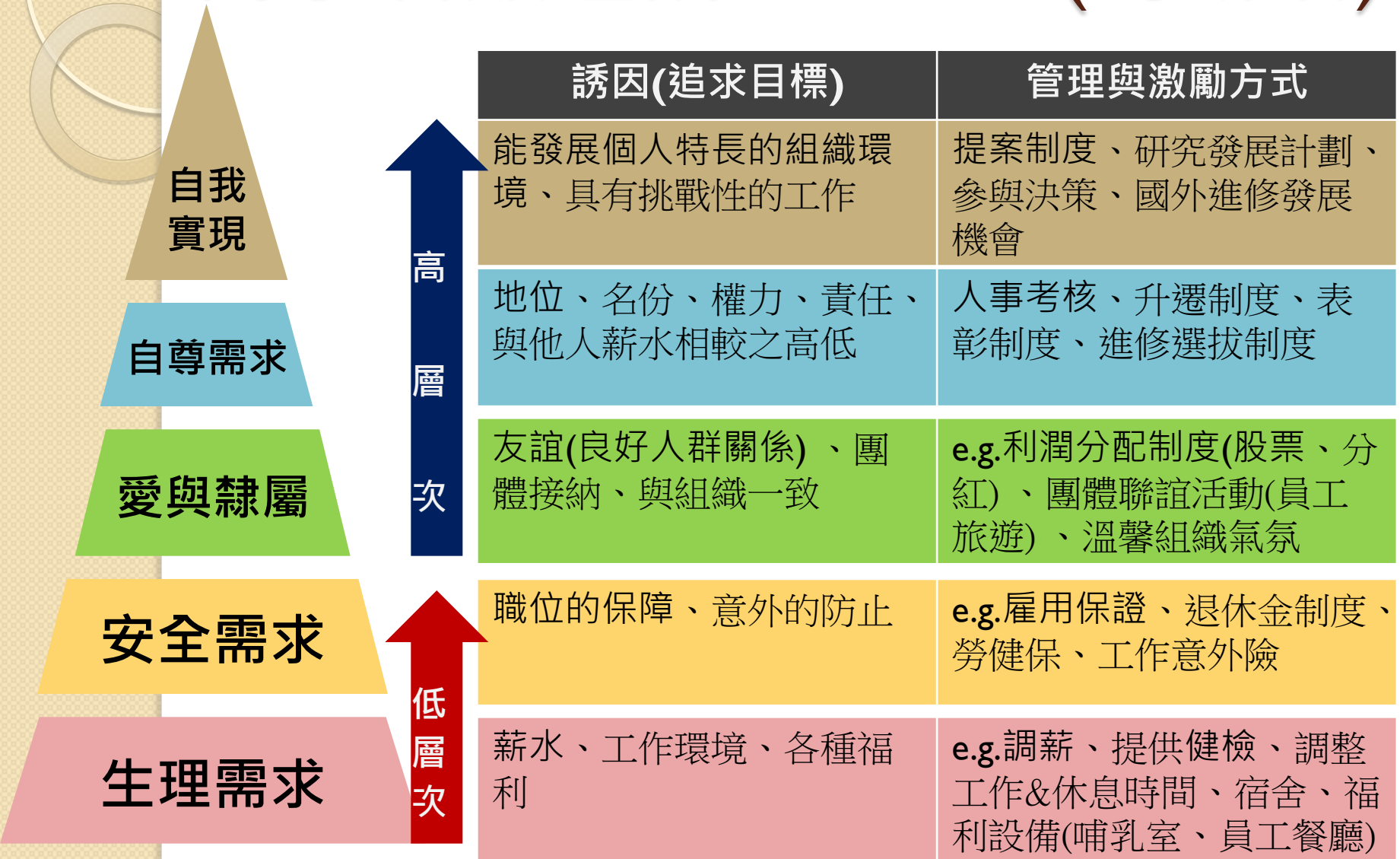
## 內容型激勵 (4)

- 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"><li>• 把事情做好</li><li>• 超越他人</li><li>• 達成目標</li></ul>  | 高成就需求的人：<br>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"><li>• 與人友善</li><li>• 與人親密</li></ul>                  | 高親和需求的人：<br>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"><li>• 影響他人</li><li>• 改變他人</li><li>• 約束他人行為</li></ul> | 高權力需求的人：<br>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  |
|----------------------------|--|--|
| <b>激勵因子</b><br>○滿意         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 與工作有直接關係。</li> <li>• 可激發人做最好表現。</li> <li>• 帶給員工極大的滿足。</li> <li>• 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。</li> </ul> | 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。<br>e.g.調薪--適當時機調整薪資(年資到了)，可激勵人心。    |
| <b>保健因子</b> (維持因素)<br>×不滿意 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 與工作周邊有關。</li> <li>• 沒有激勵人的作用。</li> <li>• 帶有預防性，防止人對工作產生不滿的作用。</li> <li>• 缺乏保健因素，容易引起不滿，故又稱不滿意因素。</li> </ul>         | 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。<br>e.g.調薪--若增加工資是因為通貨膨脹，僅會產生保健因子。 |



# 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<br>(生存)   | <ul style="list-style-type: none"><li>維持生存的物質條件 (e.g.食、衣、住、行)</li></ul>   | 這種需要只有透過錢才能滿足。           |
| Relatedness<br>(關係) | <ul style="list-style-type: none"><li>想維持人際關係的慾望，需要與其他人維持互動關係。</li></ul>  | 滿足生存需要後，希望與上司、同事部屬間的關係更好 |
| Growth<br>(成長)      | <ul style="list-style-type: none"><li>個人追求自我發展的慾望。</li></ul>  | 需要在事業上、前途方面發展。           |
| 補充說明                | <ol style="list-style-type: none"><li>1) 這三種需要不完全與生俱來，有的是透過後天學習而來。</li><li>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。</li><li>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。</li></ol> |                          |

# 4種內容型激勵理論

| 年   | 1954            | 1961                 | 1959               | 1969               |
|-----|-----------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| 人   | Maslow<br>(馬斯洛) | McClelland<br>(麥克里蘭) | Herzberg<br>(赫茲伯格) | Alderfer<br>(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+<br>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<br>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<br>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<br>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：

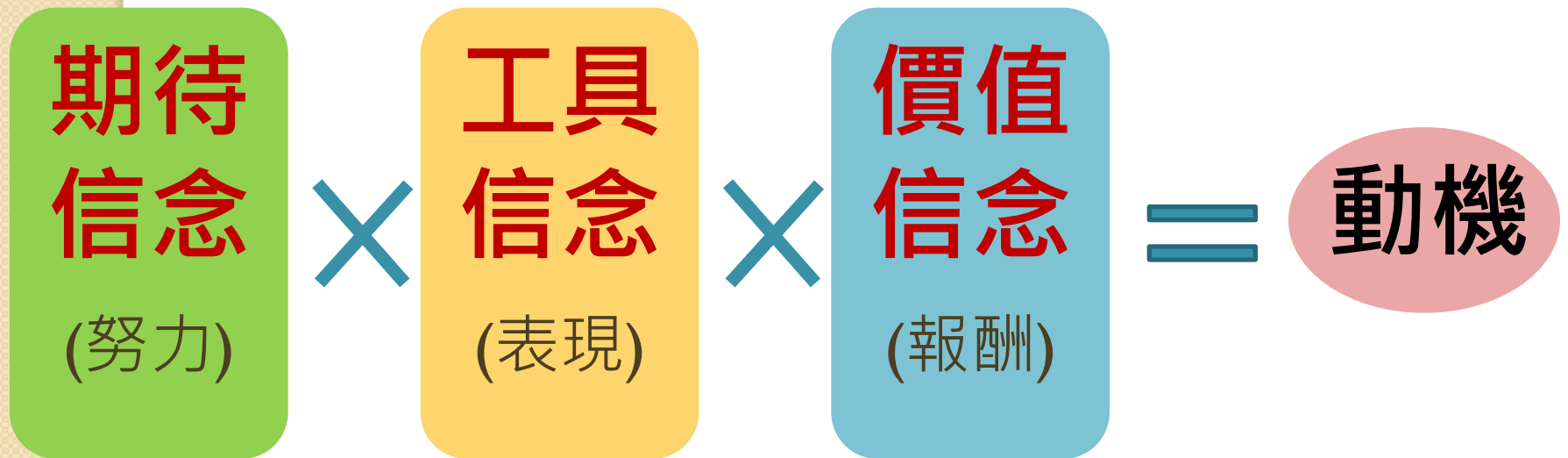
$$\frac{\text{自己獲得}}{\text{自己付出}} = \frac{\text{別人獲得}}{\text{別人付出}}$$

# 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<br>(洛克) | Adams<br>(亞當斯)   | Vroom<br>(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         | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">自己的</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 40%; text-align: center;">他人的</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">獲得</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">獲得</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">——</td> <td></td> <td style="text-align: center;">——</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">付出</td> <td></td> <td style="text-align: center;">付出</td> </tr> </table> | 自己的            |     | 他人的 | 獲得 | = | 獲得 | —— |  | —— | 付出 |  | 付出 | $\text{期待信念} \times \text{工具信念} \times \text{價值信念} = \text{動機}$ |
|       | 自己的           |  |                | 他人的 |     |    |   |    |    |  |    |    |  |    |   |
|       | 獲得            |  | =              | 獲得  |     |    |   |    |    |  |    |    |  |    |   |
|       | ——            |  |                | ——  |     |    |   |    |    |  |    |    |  |    |   |
|       | 付出            |  |                | 付出  |     |    |   |    |    |  |    |    |  |    |   |
| 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         | 舉例說明  |
|-------------|---|
| 1) 正<br>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<br>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。<br>(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。<br>(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<br>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<br>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。          |