

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

國有財產為國家重要資源，其收益和處分之款項，均歸繳國庫，由全體國民共享。因此，國有財產的管理和處理，不但要能配合國家建設的推動和維護國庫的權益，其財產之取得、保管、使用、收益及處分，尤與民眾權益息息相關，必須同時顧及民眾之福祉。

財政部國有財產局臺灣中區辦事處(本文以下簡稱國產局中區處)成立於民國四十九年，自成立至今，組織編制、業務範圍、辦公廳舍曾歷經多次變遷，直至民國八十六年組織通則完成立法程，始具規模，掌理臺灣中部地區，包含台中市、台中縣、雲林縣、彰化縣、南投縣、苗栗縣、新竹市、新竹縣市國有財產事務之執行。轄區範圍南北縱距長達 227.6 公里，東西橫距 170.8 公里；截至九十三年七月底，直接管理之國有非公用土地共計 39 萬 5,109 筆錄，面積 7 萬 1,848.395735 公頃，帳面價值 1,932 億 7,524 萬 4,609 元。近年來，一方面在國家嚴謹之考試制度下，甄拔優秀人才，另一方面，在歷任首長本著「顧客導向」服務宗旨，積極經營管理下，已然蔚成一股奮進之組織氣候 (organizational climate)，並成為一個培育國產專業人才良好公務環境之機關，對國產組織氣候之提升，已呈現相當正面功能。

誠然，為民服務不是政府之德政，而是人民之權利，政府之

義務。<sup>1</sup>國有財產局代表國家處理公產，屬於一般行政機關之組織型態，但所執行的國產事務，諸如出租、出售等業務係處於私人相當之法律地位之私經濟行為，需直接面對民眾，業務性質頗為特殊。又由於國有財產業務項目繁多，處理過程繁瑣、複雜，各項業務之推展績效，屢受外界質疑或譏評，尤其自民國八十八年七月，因精省「就地安置」政策，接管自原臺灣省政府財政廳經管之土地、房屋業務，其業務量劇增；九二一震災後，負責推動「九二一地震災區申請國私有土地交換作業辦法」，更是與民眾的權益息息相關。民國九十二年配合行政院「國家資產經營管理委員會」成立，為更有效經營國有資產，更有經濟部中部辦公室、內政部土地測量局、銓敘部地方銓審司等機關之改隸或調派支援人員九十九人。這一支新加入之生力軍，使得中區處頓時成為一個「國家資產管理政策」大熔爐。

截至民國九十三年為止，國產局中區處現有編制員職員一四五人，約聘僱人員五十九人，論件計酬人員一一七人，工友、技工及駕駛二十七人，移撥人員四十八人，支援人員十二人，派駐他單位服務（九二一重建會、財政部總務司、總局及北區處）人員十三人，總計人數四一八人，組織成員除了一般機關組織法規定之職員、技工工友外，尚有約聘僱人員、論件計酬人員、政策性移撥調派人員、支援人員及占本處缺派駐其他機關服務人員，在價值多元、立場各異的環境中，對各種事務的意見看法常存有差異，共識之建立頗為不易。

為激勵員工士氣，財政部國有財產局中區辦事處在民國九十一年一月一日起，率然申請試辦實施績效獎金制度。有關績效評

---

<sup>1</sup> 財政部國有財產局台灣中區辦事處，《業務年報》。民 87，頁 4。

核標準，係採用目標管理方式辦理。其運作方式包括：適用對象、績效評估委員會成員組成、核發機制、獎金核發標準、獎金核發結果及績效指標等。當時之「績效評估委員會」依據行政院所訂實施計畫規定，以該處之「考績委員會」成員，為是年度之評估委員會委員，負責研擬該制度與審查績效獎金核發事宜。嗣於行政院頒定民國九十二年一月全面實施績效獎金制度，為應業務實際需要，並達公平、公正、與客觀原則，該評估委員會小組成員改由處長、二位副處長、秘書及各單位主管（分處主任組成），由行政副處長擔任召集人。至於評核機制方面，依據中區處「績效獎金發給作業要點」，由該處「績效評估委員會」負責實質審查與執行。至於考評項目，則由各單位於期中（七月）及年終（十一月）就目標評核項目辦理期中檢討及年終自評，由人事單位彙送評估委員會複評成績等次及獎金額度，簽報處長核定後發給。

在試辦一年及全面實施一年多中發現，各單位及同仁褒貶反應不一，尤其與實施績效獎金制度相關之獎勵制度，如中區處民國九十三年員工滿意度問卷調查各項次百分比比例分析所示，<sup>2</sup>表示滿意者約 30%，而表示無意見，卻有 50% 之多，爰引發本研究深入探討之興趣。

## 貳、研究動機

有效的工作團隊，表現在團體的行為和績效。本來團結與共識的工作行為是員工與組織的共同渴望。然而在組織中形成之團體成員，由不同的專業的人，不同行為規範的人，不同級職的人、不同性格的人、不同年齡的人，不同態度的人匯集而成，這些差

---

<sup>2</sup> 財政部國有財產局台灣中區辦事處網站，<http://www.npbmto.gov.tw>，民 93.6.15

異會帶來人際互動的困難。緣此，本研究希望藉由績效與激勵相關理論模式應用於實務上，以績效獎金制度為範圍，國產局中區處員工為實證研究對象，瞭解該處實施績效獎金制度的運作情形與員工對績效獎金制度之認同態度、看法與評價，希冀這些新加入之生力軍-組織最寶貴的資源，早日「盡人卿」、「為人友」，提供更便捷而快速的國產服務，實乃作者誠摯期望，是本研究之初始動機。

根據人力資源學者哈斯(Harsey & Blanohard)等對激勵行為之研究發現，一般人在工作中，通常只付出三分之一的能力，即可擔負工作而不被解雇。<sup>3</sup>亦即有三分之二能力是被隱藏而未用的。哈佛大學教授傑姆士(William James)的研究亦發現，組織中成員在工作中，如果用百分之二十至三十的能力，即可保住飯碗而不被解雇，如果經由高度的激勵，促使其發揮潛能，則可能有百分之八十至九十的能力從事於工作之中。<sup>4</sup>現行各機關對公務人員獎勵並未重視與務實，對公務人員本身來說，亦侷限於獎勵只能發揮升遷、考績上細微的作用，所以公務人員本身對獎勵也並不重視與積極的去爭取，相對的，工作效率與動機自然低落，如何喚起公務人員對於獎勵制度的重視，促使機關首長重視與運用激勵的方式，為本研究動機之二。

組織是結合眾人之力的一個系統，將組織員工集合起來，放在適當的工作崗位上，乃是組織之基本特性。不過，把人員集合在一起，並不必然能使組織自動地作有效的運轉，因為每一個人

---

<sup>3</sup> 蔡得雄，〈工作認知與激勵因素對工作績效之相關研究-以高雄市區公所里幹事為例〉，碩士論文，義守大學管理研究所，民 92.6。

<sup>4</sup> 陳彰儀，《組織心理學》。台北：心理，民 84.2，頁 116。

的行為背後，都可能隱含著某種（些）動機或原因，唯有了解人們行為的原因，才能理解組織員工將採取甚麼行為，也才能進一步引導員工的行為。<sup>5</sup> 公部門績效導向之人力資源管理，其最主要目的係在於促使政府部門提升服務績效。期使公務人員經由高績效之激勵，而達成組織目標。由於績效獎金制度是我國為活化現行待遇制度及落實績效管理所規劃的前瞻性策略，也是我國人事制度首次將組織與個人績效評量與獎金及年終考績考列甲等人數比例等激勵措施結合的新制度。就其管理功能而言，是在強化公務人員特定優良行為與弱化特定不當行為。當管理者在推動績效管理時，必然會出現組織績效、部門績效及個人績效等三種績效管理的需求。而績效管理（performance management），就是如何執行策略，以達組織目標管的管理過程。當組織評估上述績效後，就可立即發現經營者的績效結果、部門及員工的貢獻程度，並依據其貢獻程度的指標，給予部門和個人必要的激勵、教育和訓練及其他管理上的處置。

因此，當上述觀念落實於實際組織中，必然地受到組織結構或其他管理機制的制約，即必須在所謂的「層級結構」（Hierarchical structure）中運行，因此有關績效標準與激勵之內涵，不得不配合各機關部門與層級予以分割訂定與賦予。<sup>6</sup> 具體言之，績效準則必須依業務或行政之性質訂定，而最主要的激勵手段也是依層級結構所產生之職位升遷。這些外在環境條件很自然地決定了績效評估的性質和作用。另外，機關組織是建立在「指揮及控制」（command-and control）的典範上，由上而下的集權領導的方式下，也使得績效評估制度，配合高階管理人的控制需要，

---

<sup>5</sup> 于朝權，《組織行為學》。台北：五南，民 92.07，頁 15。

<sup>6</sup> 高翠霜譯，杜拉克等著，《績效評估》。台北：天下，民 92.11，頁 4。

不免忽略了基層或前線單位的自主與多元要求。因此，中區處員工對實施績效獎金制度之評價與看法為何？為本研究動機之三。

## 第二節 研究目的與問題

依據「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」第一條，實施績效獎金制度目的在於強化績效管理制度，提高為民服務及施政品質，鼓勵機關增進施政效能。其主要精神是將「績效管理」與「績效評核」的觀念挹入績效獎金制度當中，其規劃原則為：<sup>7</sup>

- 一、全面推動績效管理暨獎金制度，增進施政績效，精進為民服務品質，贏取民眾信任。
- 二、強化績效管理制度『施政總目標（策略目標）、機關（單位）目標暨績效評估指標間的轉化與聯結』，以落實施政計畫及施政績效。
- 三、使員工內化績效管理理念，進而孕育具績效導向的行政文化。
- 四、體認各機關業務差異，授權各機關自行選用合適績效管理（評估）工具。
- 五、兼顧團體績效與個人績效之提升。
- 六、各機關員工參與績效目標設定與績效獎金發給規定之訂定，以落實員工參與之民主精神。
- 七、整合現行管考作業，紓解各機關文書作業負擔。
- 八、重視績效管理回饋過程，組成訪查小組，隨時提供必要的稽核與諮詢。
- 九、控制用人費用，對有限人事費作合理有效之重分配，不

---

<sup>7</sup> 人事行政網站，<http://www.cpa.tw>，民 93.4.28。

另增加預算。

該計畫希藉由「團體績效獎金」、「個人績效獎金」、及「評估項目」三項具體行動來提高組織人員對組織期望感，激勵組織人員行為，並凝聚組織向心力，進而提高組織效率及效能，達到該計畫主要之目的「強化績效管理制度，提高為民服務服務及施政品質，並增進機關施政效能」。

由於行政機關實施績效獎將制度，在我國係首創，有關績效目標、績效評核指標如何訂定，大部分均還在摸索階段，作者親自參與績獎金制度試辦及全面實施之執行工作二年多，能有更多機會參與和觀察績效獎金實施過程，因此，本文期望達到下列目的：

- 一、瞭解國產局中區處員工對實施績效獎金制度之看法與評價。
- 二、基於績效管理及激勵相關理論，國產局中區處正推動實施之績效獎金制度，未來設計應注意之重點。

為了解國產局中區處員工對實施績效獎金制度的看法與評價，本研究問題聚焦在下列三個面向上：

## 一、國產局中區處員工對績效獎金制度之運作情形？

- (一) 所屬員工對於績效獎金制度相關措施之了解程度？
- (二) 績效目標及績效衡量指標的訂定員工是否充分參與機會？
- (三) 績效獎金之核發是否集中於少數特定對象？
- (四) 績效獎金與年終考績是否密切結合？

## 二、中區處員工對實施績效獎金制度之認同態度？

- (一) 機關首長是否支持實施績效獎金制度？
- (二) 單位主管是否支持實施績效獎金制度？
- (三) 基層員工是否支持實施績效獎金制度？
- (四) 基層員工是否贊成繼續實施績效獎金制度？

## 三、實施績效獎金制度產生之影響與效果評價？

- (一) 實施績效獎金制度是否產生實質激勵效果，進而有助於提升士氣？
- (二) 實施績效獎金制度是否有助提高組織整體施政績效？
- (三) 實施績效獎金制度是否有助於型塑績效導向的行政文化？
- (四) 實施績效獎金制度是否構成為一種有效的人事管理工具？
- (五) 整體而言，中區處實施績效獎金制度是否稱得上成功？

# 第三節 研究方法與限制

## 壹、研究方法

為了解國產局中區處實施績效獎金制度運作情形及員工對實施績效獎金之看法與評價，本研究採以下資料蒐集方法：

### 一、文獻分析法

就國內現有的績效管理理論與激勵相關理論與本研究主題有

關之專書、學術論文、期刊等文獻，及自學校之圖書館、相關網站蒐集資料進行探討分析，以瞭解現行實施情形、做法，並據以為問卷及訪談調查依據，預為實證調查準備。

## 二、問卷調查法

針對研究主題，透過文獻探討，尋找相關理論基礎，決定自變相與依變相的因果關係，接著建立研究架構，而後根據研究架構，作出假設，並編製問卷；以問卷調查作為研究的測量工具。經由蒐集實證資料，利用資料分析工具、理論印證實務，藉此印證假設是否成立；嘗試尋找獲取一些結論，作出建議供機關首長參考。

## 三、深度訪談法

績效獎金之評核，是對於員工在一個既定時間內對組織的貢獻做出評價的過程，它涉及到觀察、判斷、回饋、度量、組織介入及員工的情感因素，是一個複雜的過程。從行政的觀點而言，在過去行政革新到當前政府再造的歷程中，我們發現這些都必須依賴公務人員來配合推動，甚且攸關公務人員權益的政策，似乎都是採取由上而下的決策模式來制定，政策執行者與標的團體，並無充分表達意見與提供建言之機會，使得政策的制定可能產生盲點與誤判，而在日後遭遇抗拒與困難。<sup>8</sup>又本論文採實務性的應用研究，因此僅依文獻資料及問卷調查，以國人治事態度一情、理、法，為順序所形成之公務文化，常常使理論與實務產生一些

---

<sup>8</sup> 余致力，〈激勵士氣？打擊士氣？行政機關實施績效獎金制度之評估〉，《人事月刊》，第 207 期，民 91.11，頁 46。

差異。為了解中區處實施績效獎金之全貌，探求員工真正的看法與評價，本研究擬兼以質性研究，以彌補問卷調查之不足。緣此，針對國產局中區處一級單位主管組織核心份子為代表，依據績效管及激勵相關理論基礎，以深度訪談方式進行質性研究，希冀以辦事處微觀的角度，闡釋及推論方案推動的過程及效益。

## 貳、研究限制

本研究試圖結合理論與實務探索中區處實施績效獎金制度情形，藉由理論的分析及現行制度的檢討，並提出可行的建議；惟以研究者有限之能力，實無法面面俱到，囿於各項主、客觀因素，有下列限制：

（一）由於績效獎金制度從試辦至全面實施僅二年多的時間，國產局中區處推行績效獎金制度可能產生之問題、解決的方法及其結果仍有待後續觀察，本研究僅能作為初步探討。

（二）本文採分層隨機抽樣，故分析結果仍不若隨機抽樣般的客觀。

（三）本論文僅以財政部國有財產局臺灣中區辦事處為研究範圍，因此研究結果外在效度較為不足，研究結論難以通則化到國產局各地區辦事處。

（四）為了提高本研究問卷的回收率，委託收發文專人發放及回收問卷；此一方式讓問卷得以完全回收，然而有可能造成受試者填答上的顧忌，影響真實意見的表達。

（五）作者雖參加國產局中區處九十一年及九十二年績效獎金制度規劃與執行工作，對研究議題感到深刻，更能深入問題核心，因此可能有較主觀的看法，使研究者應保持客觀、中立之基本要求受到影響，影響研究結果的詮釋。

（六）「他山之石，可以攻錯」，外國良好的績效管理制度可

作為我國借鏡，本文因限於篇幅無法針對英國、美國等先進國家之績效獎金制度加以探討，有欠缺與不足之憾。

## 第四節 重要名詞界定

為確立本研究範圍與論點，以下將與研究主題有關之名詞界定如下：

### 壹、績效考核

績效考核的定義各學者說法大同小異，其用語很多，諸如 merit rating， performance rating， efficiency rating， personnel rating， performance evaluation， employee evaluation or appraisal 等，意謂組織定期（例如年中、年終考核）與不定期（例如專案計畫各階段結束時的評估）有系統地評量員工績效（包括工作能力、技術、態度、意願和方法等）貢獻的價值、工作品質、數量及發展潛力上個別的差異與優劣，以提供能夠做為調整工作表現依據的回饋訊息之過程，進一步使管理者能進行客觀的人力資源決策的依據。<sup>9</sup>

吳秉恩從策略性人力資源管理的立場，認為績效考核具有以下重要功能：<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> 丁志達，《績效管理》。台北：楊智，民 92.10，頁 14。

<sup>10</sup> 鍾金玉，〈公務人員績效考核公平與工作態度之研究-以高學是政府所屬警察為例〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 89。

### (一)績效考核乃激發員工士氣，促進營運綜效之利器

一般人之潛力通常僅發揮20%至30%，如果沒有「適度激勵」，員工能力便難以十足展現；如果沒有「公平考評」，則組織營運綜效(synergy)更無法達成。因此，掌握人性妥善導正才是達成「適度激勵」與「公平考評」的正途。

### (二)績效考核是策略性人力資源管理的核心角色

Latham曾提出策略性人力資源管理理論，旨在偵測環境，確定組織基本目標及運用人力資源達成之程序；而績效考核則是協助評估重要關鍵工作行為之指標，尤其強調未來導向，以作為協助減少員工缺失，提昇員工工作能力的工具。因此，績效考核可說是策略性人力資源管理的核心角色，無此功能，則人力資源管理之適才適所的目的即難達成。

### (三)績效考核為促使「激勵」發揮績效之關鍵

激勵係指促動員工工作動機，激發潛力，導引行為持續以完成組織目標的過程。因此，本質上其目的即在滿足員工之原始動機(如:生理、安全之動機)及衍生需求(如:自尊、實現之需求)，而這些動機或需求，基本上應以目標為導向，激勵才有實質意義，而績效考核則是促使「激勵」發揮實效的關鍵。

## 貳、績效管理

績效管理就是透過人力資源管理，將組織策略目標轉換成員工個別績效項目的制度與方法。從公共行政典範之發展來看，早

期所建立的「公共行政」，基本上係建立在官僚主義（bureaucratism）的基礎上，信奉邏輯實證論（logical positivism），追求科學的經驗性理論，以經濟理性建立行政之中立性<sup>11</sup>。重要的學派如科學管理學派、人群關係學派等。其行政改革模式之特點為：永業服務、單項服務、專業服務、匿名服務、行政中立、政治責任、議會控制及公共行政的獨特性。<sup>12</sup> 每位公務員僅能為民眾提供某個部門內的單一服務項目，公務員僅能以機關首長名義對外辦事，強調公部門地位之獨特性，必須以公共利益為導向。組織與管理理論則奠基在「政府高高在上」之基礎上，強調公部門之優越性。私部門之工具關聯與價值觀不能適用於公共領域，私部門所強調之市場機制無法解決政府失靈的現象。<sup>13</sup> 晚近，在企業性政府理念之公共管理典範影響下，文官體系必須建立一套足以反映民意需求與實際工作績效的評鑑體系，落實功績原則，實踐績效管理制度，及建立顧客為導向服務理念，以提升政府服務效能之特點。當前世界先進國家推動政府再造最成功的經驗，就是將績效觀念成功的落實在各項管理制度上，並內化成行政文化的一部分，<sup>14</sup> 強調「結果導向」，以積極的管理措施，激發公務人員努力追求更高水準的績效產出。學者 Michael Armstrong 及 Angela Baron 亦認為，績效管理是透過策略及整合的方法來發展個別員工及團隊的能力，以給予組織持續的成功。因此，績效管理乃在於透過對不同的績效評估制度，不同的評估標準，來激勵成員。績效管理本身不僅僅是一種管理手段，績效管理更是一種促使員工自我成長的激勵制度。

---

<sup>11</sup> 李宗鴻，〈我國公務人員考績制度之研究-從績效管理的觀點〉，碩士論文，南華大學公共行政與政策研究所，民 91。

<sup>12</sup> 簡志文、賴富源，〈改革我國公務人員考績制度之研究：從績效管理觀點〉，人事行政研究發展得獎作品-92 年度，人事行政局網站，<http://www.cpa.gov.tw>，民 93.10.15

<sup>13</sup> 同註 11。

<sup>14</sup> 邱昌泰，〈建立績效導向的公務員俸給政策：公共管理的觀點〉，文官制度與國家發展，研討會，民 87.1，頁 20-21。

依據我國績效獎金制度實施計畫規劃精神，關於公務人力績效管理之內涵，可大分為三個面向：1.偏重公務人員之產出與成果，即著重績效衡量方法與技術之精進。2.偏重績效行為與績效過程，著重公務人員激勵行為之型塑與增強。3.從整體之觀點觀分析，主張績效管理應包括後果（結果/輸出）、行為（過程）以及適當之績效考核制度。<sup>15</sup>總體而言，績效管理是管理人員為確保員工活動及產出能夠符合組織目標之過程，其目的包括以下三方面：<sup>16</sup>

## 一、策略目的

績效管理制度應首重與組織目標結合，而落實策略最好之方法之一，就是界定實現策略所需之結果、行為及員工之特徵；進而發展能夠評量的結果、行為等成效的績效管理制度。

## 二、行政管理目的

組織以績效管理資訊作為許多行政管理決定的參考；所謂行政管理決定包括：薪資管理、陞遷、留任、中止僱傭、解雇、個人績效的獎勵。

## 三、發展目的

發展員工有效的執行其工作，當員工績效不彰實，績效管理尋求改善其績效。

---

<sup>15</sup>林文燦，〈績效待遇制度的在地化-公部門實施績效待遇制度的出路〉，《人事月刊》，第33卷第4期，頁27。

<sup>16</sup>同註12。

## 參、績效獎金

績效獎金哲學起源於1870時期之泰勒「科學管理」觀點，傳統績效獎金，係指員工待遇需視其工作績效決定。該時期所謂之「績效獎金」制度，主要是指待遇組合中變動薪部分（Variable pay）<sup>17</sup>，晚近學者李漢雄，改稱為「獎工制度」，指依照員工對於工作數量或品質表現程度高低，分別給予獎勵。在員工工作超前或對於原預定目標有所突破時發給之獎勵。它著重在員工平日工作表現而給予之獎勵<sup>18</sup>，與一般例行性工作績效不同。因此，基本薪管理受到績效趨勢影響，能力薪與技術薪等待遇管激勵觀念與增進員工技術及技能之價值能力相互結合，並透過增進員工技術能力及工作價值，以助於績效結果之提昇。

績效獎金策略運用之方式，依其績效評估對象可分為個人績效獎金與團體績效獎金兩種。個人績效獎金是以個人為發放對象及評估基準之制度，員工對於組織具有實際上貢獻程度，組織即必須發給該項獎金，藉以提昇員工工作績效。至於團體績效獎金，可分為團體獎工、利潤分享與盈餘獎工等三種。以團體為發給對象，前提是工作績效係由於團體所有成員共同努力成果；而員工個人貢獻程度不易計算，所以在激勵士氣與工作報酬以團體為發給對象，始能真正發揮激勵效果。依據行政院暨地方各級行政機關九十二年度績效獎金實施計畫規定，我國績效獎金制度發給種類分為下列三種：

### （一）機關首長績效獎金

行政院各部、會、處、局、署及直轄市、縣（市）各級行政

---

<sup>17</sup>林文燦，〈績效待遇的在地化-公部門實施績效待遇制度的出路〉，《人事月刊》第33卷，第4期，民90.10，頁35。

<sup>18</sup>李翰雄，《人力資源策略管理》。台北：楊智，民89.1，頁205-206。

機關得依據其所屬機關績效評核結果，分等第發給其所屬機關首長績效獎金。

### （二）單位績效獎金

各機關得依據其內部一級單位之績效評核結果，分等第發給單位績效獎金。

### （三）個人績效獎金

機關首長得依據所屬員工之特殊績效或平時考核結果，即時發給個人績效獎金。

## 肆、公務人員

關於公務人員之定義，我國係採個別立法，其範圍屬性則採分別界定。<sup>19</sup> 本研究單純以我國行政機關實施績效獎金制度為研究範圍，國產局中區處為實證研究對象，依據「行政院暨所屬各級行政機關九十二年度績效獎金實施計畫」獎金發給適用對象之規定，有關公務人員之定義採廣義之觀點，包括適用公務人員任用法及其施行細則規定之編制職員、依據聘用人員聘用條例、約僱人員約僱辦法僱用之約、聘僱人員；技工、工友及中區處因業務需要在業務費用項下僱用之論件計酬人員。

## 伍、激勵情境

在激勵環境中，個體的動機是直接朝向目標之達成。影響行為目標可分成有形與無形兩種，以滿足飢餓動機的食物為例，食物種類需求，會隨情境之不同而異。假如個體正處於飢餓狀態中，

---

<sup>19</sup>黃進吉，〈政府人事政策任用功能與績效之評估-以台中市政府所屬公務人員為例〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，民91.8。

可能吃任何食物，但如在其他時刻，其指定目標可能是吃牛排，方能滿足其飢餓。由是，其在管理的意涵，假如個體想要影響他人的行為，則必須先了解，在哪個時刻，何種動機與需求對個人是最重要的。

## 一、行為

佛洛伊德（Sigmund Freud）第一位了解潛意識動機重要性的心理學家，他研究指出，人們並不一定確知他們所需要的每一件東西，所以人們絕大部分的行為是受潛意識動機或需求（need）所左右。佛氏研究並發現，行為在基本上是有目標的；換言之，人們的行為通常是被期望達成之目標所誘發。大部份人的動機就像冰山一樣，絕大部分是隱藏在冰面裡下，那些露在表面的一小部分，僅能用以解釋少部分個體行為的真正動機。行為之研究，即在探討、解剖複雜的人性，希望能對員工行為表現有所了解，更希望能引導員工的行為，符合組織之期望。<sup>20</sup>

## 二、活動的類別

赫西及布朗（Paul Hersey Kenneth H. Blanchard）認為，導發人們最高程度的需求活動，可區分為兩種類別，一為目標導向的活動（goal-directed activity）及目標活動（goal activity），這二種活動影響需求強度亦有不同。<sup>21</sup>前者係指導向達成目標的激勵行為。後者指，從事滿足目標或直接需求本身的活動。個體在從事

---

<sup>20</sup> 陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 84.8，頁 75。

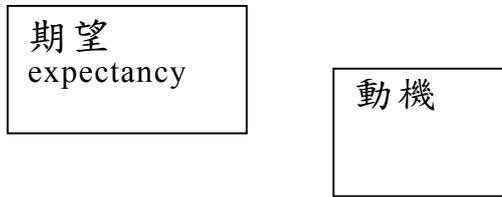
<sup>21</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, “*Management of Organizational Behavior and,*” ed. Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall, 1974, p. 15 轉引自陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 84.8，頁 93。

目標導向活動時，需求強度會增加，但一旦開始目標活動則需求強度逐漸減弱。需求獲得滿足後，另一需求的需求強度逐漸變得比目前需求強。此種需求變又引導個體去從事目標導向即直接滿足目標的活動。比如口渴，在找尋用以解渴的地方或飲料時，其需求強度必增加；一但開始喝飲料後，則其需求強度逐漸減弱，到某一程度，如令其繼續喝飲料，可能會有反效果發生，或需求滿獲得滿足，可能是睡覺的需求強度成為最強。

### 三、期望與可行性

期望（expectancy）與可行性（availability）是影響需求強度的兩項重要因素，二者相互關連。但期望趨向於動機與需求；而可行性，則對目標的認知或誘因發生作用。期望係個體過去的經驗，對滿足特定需求認知的可能性。而這個經驗可能是實際的，亦可能是分享他人經驗而得。可行性，指反應環境的認知限制，它為個體如何達成滿足特定需求目標所決定。它同時也是一種環境的變數，強調的不在於滿足需求的目標是否可行性，而是實際影響個體行為的知覺（perception）或實際情況的解釋。

圖 1-1 激勵情況擴大包含期望與可行性情形



資料來源：陳義勝，《組織行為》。台北：華泰。民 84.8，頁 97。

## 第五節 研究步驟與流程

本研究整體章節之安排，除卻第一章緒論外，第二章開始從績效管理與激勵相關理論出發，並參考現有國內相關書籍及研究論文等文獻與以整理，探討績效管理與激勵理論，先就該理論的基礎檢閱，以了解理論對現行實務的影響，並對目前的策略影響及作法進行檢討分析，以提出改進建議。為達上述研究目的，本文主要研究流程各階段如 1-2 圖所示：

### (一) 確立研究目的

經由研究動機的產生，相關文獻之研讀，確立研究目的。

### (二) 相關文獻探討