

002

內容理論

頻出度



探討何種內在動機或外在誘因，可以激發人員從事某種期望或不期望的行為。

可分為下列幾種觀點：

一. 需求層級理論

由馬斯洛 (A.Maslow) 所提出，為當今最著名的激勵理論之一。指出人類有生理需求、安全及保障需求、社會及歸屬感需求、尊榮感需求與自我實現需求之五種需求，而且呈現宛如階梯式的排列，需設法加以滿足。其理論基本假設為：

1. 人的行為會受到未滿足的需求所驅使，所以人們會不斷地追求未被滿足的需求。
2. 對多數人而言，需求之網絡相當複雜，所以許多需求可能同時重疊出現而影響個人的行為。
3. 需求的出現有先後順序，當低層次的需求未被滿足前，高層次的需求比較不會發生。

二. 雙因子理論

又稱激勵保健理論，由赫茲伯格 (F.Herzberg) 所提出，認為員工的態度足以影響其工作績效。在工作滿足與需求關係的研究，更發現有兩類因素會影響員工工作情況：

1. 保健因素（維生因素）：或稱不滿足因素，如果這些因素不理想，會導致人員不滿足，如工作保障、薪水、工作條件、公司政策、人際關係、福利措施等。
2. 激勵因素：或稱為滿意因素，如果這些因素不理想，並不會導致人員不滿足；但若這些因素理想，則可激勵員工，如賞識、成就感、責任、個人成長等。



激勵－保健因子理論：一種認為內在因素與工作滿足相關，外在因素與工作不滿足相關的理論。

赫茲伯格雙因子理論	
保健因素	激勵因素
待遇	賞識
監督	責任
公司政策	成就感
工作環境	工作本身
工作保障	升遷發展
人際關係	自我實現

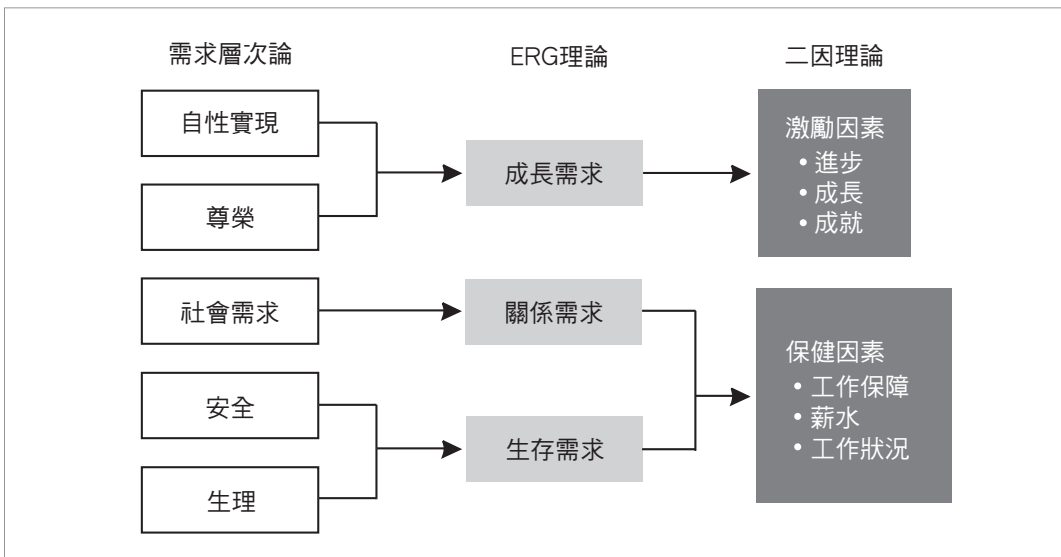


保健因子能夠消除不滿足的因素。激勵因子能夠增加工作滿足的因素。

三. ERG理論

阿特福（C. Alderfer）將Maslow之五種需求層次簡化為三種需求類別即生存需要（existence needs）、關係需要（relatedness needs）、成長需要（growth needs）。

- 1. 生存需求：**係維持生存的物質需求，可以透過食物、空氣、薪水與工作環境來滿足，相當於Maslow之生理與安全需求。
- 2. 關係需求：**包括那些涉及工作場所中與他人互動關係在內，如與上司、同事、部屬、朋友及家族建立並維持良好的人際關係，相當於Maslow之社會需求。
- 3. 成長需求：**指個人努力表現自我，透過創意或生產力的工作表現，以獲致發展的一種需求，相當於Maslow之尊榮感與自我實現需求。



資料來源：轉引自林鍾沂著，2005，P254。

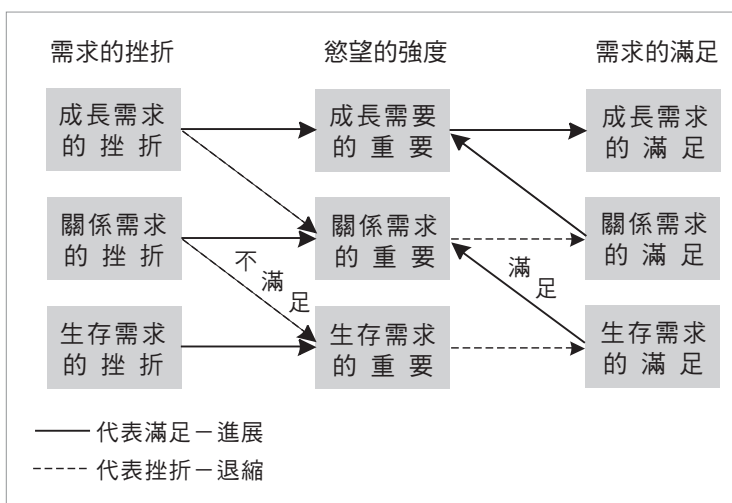
其理論有三個主要前提：

1. 每一層次的需求，滿足愈少，則愈希望能滿足。
2. 愈低層次的需求，愈被滿足，則愈希望能滿足較高層次的需求。
3. 較高層次的需求，滿足愈小，則對較低層次的需求，愈需要。

雖說阿特福的分類與馬斯洛相似，但其論點畢竟不同於馬斯洛。**阿特福認為三種需要可能同時出現，且無優先順序。並主張當個體在某種需要未獲滿足時，會選擇原先已滿足的需要，並增加對後者的需要。**



兩者最大差異在於：Maslow之理論係以滿足累進途徑最為基礎，ERG理論則主張，除了這種滿足提升的程序（fulfillment-progression process）外，也會有挫折退化的程序（frustration-regression process）。



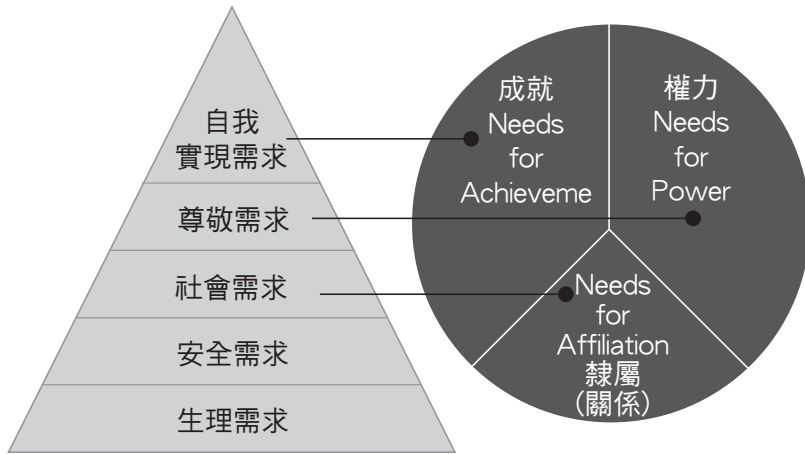
資料來源：轉引自林鍾沂著，2005，P253。

四. 需求取得理論

麥克理蘭（D.McClelland）認為需要非與生俱來的，而是從文化中學得，亦即從經驗中學習而來，並將之分為三種：成就需要（need for achievement）、歸屬需要（need for affiliation）與權力需求（need for power）。

1. **成就需求：**指一種強烈追求成就的傾向，並且熱衷於成功與達成目標。
2. **歸屬關係：**反應出一種想要為人喜愛接納之強烈慾望，期望與他人建立良好關係。
3. **權力需求：**是一種想要影響或控制他人的慾望。

研究指出：成就需求與歸屬需要對第一線與中級經理人很重要，而高度的權力需要則對高階經理人特別重要。



簡答題

1. 請說明何謂Herzberg的激勵因素和保健因素？

【台灣省各級農會第十八次新進及升等人員】

2. Herzberg的兩因子理論內容為何？

【全國各級農會第4次聘任職員】

3. 請簡述克雷頓·奧爾德弗（Clayton Alderfer）的ERG 理論。

【第1次全國各級農會聘任職員】

● 擬答

- 赫茲伯格（F. Herzberg）提出「激勵保健理論」，認為員工的態度足以影響其工作績效。在工作滿足與需求關係的研究，更發現有兩類因素會影響員工工作情況：
 - （1）保健因素：或稱不滿足因素，如果這些因素不理想，會導致人員不滿足，如薪水福利、工作條件、人際關係等。
 - （2）激勵因素：或稱為滿意因素，如果這些因素不理想，並不會導致人員不滿足；但若這些因素理想，則可激勵員工，如賞識、責任、成就感等。
- 赫茲伯格（F. Herzberg）的兩因子理論，認為員工的態度足以影響其工作績效。在工作滿足與需求關係的研究，更發現有兩類因素會影響員工工作情況：
 - （1）保健因素：或稱不滿足因素，如果這些因素不理想，會導致人員不滿足，如薪水、福利措施等。
 - （2）激勵因素：或稱為滿意因素，如果這些因素不理想，並不會導致人員不滿足；但若這些因素理想，則可激勵員工，如成就感等。
- Alderfer提出了三種人類需求，認為人們共存在3種核心的需要，包括生存需求（Existence Needs）、關係需求（Relatedness Needs）以及成長需求（Growth Needs）。

填充題

1. 馬斯洛Maslow的需求層級理論說明當一個需求滿足時，另一個更高層級需求會出現，由低至高層級包含了生理需求、_____、社會需求、_____及最高層級自我實現。

【台灣省各級農會第十八次新進及升等人員】

2. David McClelland當代激勵理論裡提出三需求理論分別為：_____需求、_____需求及_____需求。

【台灣省各級農會第十八次新進及升等人員】

● 解析

- 馬斯洛（A. Maslow）提出「需求層級理論」，認為人類有生理需求、安全、社會及歸屬感需求、尊重需求與自我實現需求之五種需求，而且呈現宛如階梯式的排列，需設法加以滿足。
- 麥克理蘭（D. McClelland）認為需要非與生俱來的，而是從文化中學得，亦即從經驗中學習而來，並將之分為三種：成就需要（need for achievement）、歸屬需要（need for affiliation）與權力需求（need for power）。

解答 1:安全需求；尊榮需求 2:成就；權力；歸屬。

單選題

1. 赫茲伯格（Herzberg）的兩因素理論係指

(A) 情境因素與保健因素

(B) 保健因素與需求因素

(C) 需求因素與激勵因素

(D) 保健因素與激勵因素

【第1次全國各級農會聘任職員】

2. 自決理論（Self-determination Theory）中所提出人們天生具有的三種需求並不包含下列何者？

(A) 自主性 (B) 成長 (C) 人際關係 (D) 能力

【全國各級農會第3次聘任職員】

3. 下列何者不是馬斯洛所認為人類五種層次的需求：

(A) 安全 (B) 歸屬 (C) 尊重 (D) 獎賞

【臺灣省各級農會第20次新進及升等人員】

4. 赫茲伯格建主張能有激勵效果的內在因子（又稱為激勵因子），以下何者為非？

(A) 成就感 (B) 認同感 (C) 工作本身 (D) 公司政策

【臺灣省各級農會第20次新進及升等人員】

5. 身為一個成功的高階經理人，可能具有以下哪一種需求？

(A) 低成就需求 (B) 高親和需求 (C) 高安全需求 (D) 高權力需求

【臺灣省各級農會第19次新進及升等人員】

● 解析

1. 又稱激勵保健理論，由赫茲伯格（F. Herzberg）所提出，認為員工的態度足以影響其工作績效。在工作滿足與需求關係的研究，更發現有兩類因素會影響員工工作情況：**保健因素與激勵因素**。
2. 自我決定與基本心理需要理論（basic psychological needs theory）為最基本的自我決定理論核心，此理論的研究者從增強內在動機和心理健康的社會環境著手，統整出三類人類基本存在的心理需求，這三種心理需要是：**自主性（autonomy）、能力感（competence）、人際關係需要（relatedness）**。
3. 馬斯洛（A. Maslow）提出「需求層級理論」，認為人類有**生理需求、安全、社會及歸屬感需求、尊重需求與自我實現需求**之五種需求，而且呈現宛如階梯式的排列，需設法加以滿足。
4. 激勵因素或稱為滿意因素，如果這些因素不理想，並不會導致人員不滿足；但若這些因素理想，則可激勵員工，如賞識、成就感、認同感責任、工作本身、個人成長等。
5. 麥克理蘭（D. McClelland）認為需要非與生俱來的，而是從文化中學得，亦即從經驗中學習而來，並將之分為三種：成就需要（need for achievement）、親和需要（need for affiliation）與權力需求（need for power）。研究指出：成就需求與歸屬需要對第一線與中級經理人很重要，而高度的權力需要則對高階經理人特別重要。

解答 1:D 2:B 3:D 4:D 5:D。

003

過程理論

頻出度

★★★★☆☆

解釋人們為什麼「選擇」一種特殊的行為模式，以達成工作目標的理由，主要理論包括公平理論與期望理論。

第4章

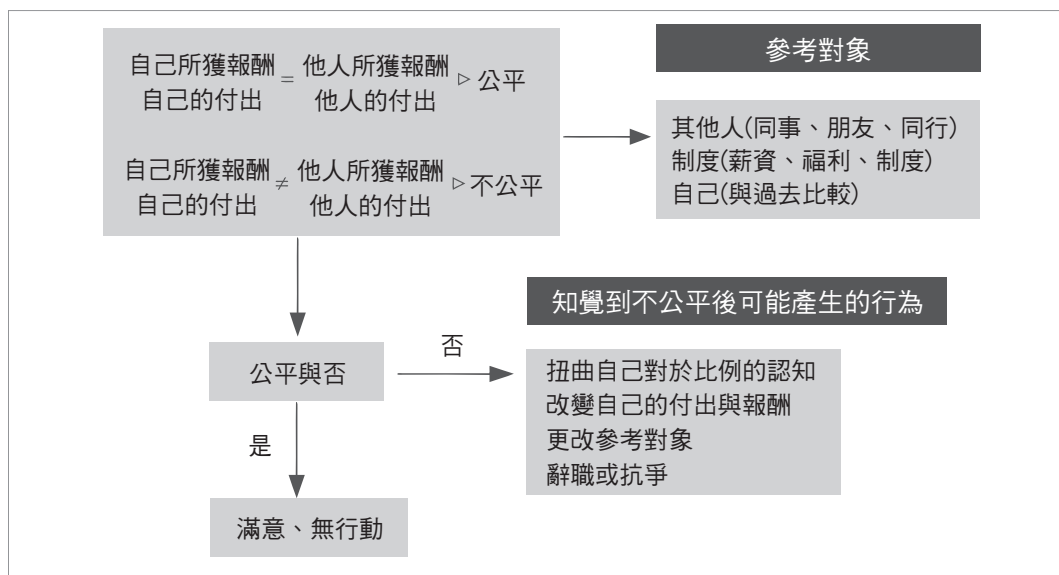
領導(二)激勵

一. 公平理論

亞當斯 (J.Adams) 的公平理論是由巴納德「貢獻與報酬均衡」概念的進一步引申而來，認為個體對於公平的知覺會影響其行為。當員工以自己努力**付出**與所獲得**報酬**比率與其他員工進行比較時，若覺得公平就會維持現況；相對地，若覺得不公平時，內心將會產生失調。可能採取以下行動：降低投入、要求增加結果、誇大不公平事實、改變比較基準、改變心理比較、甚至會選擇離開職場。

而參考對象，大致可分為三類：

- 1. 他人：**組織內和他人比較，或組織外和他人比較。
- 2. 系統：**組織中的薪資政策、處理程序以及行政管理。
- 3. 自我：**組織內自行比較、組織外自行比較。



必考主題實力演練

主題1：規劃的核心

1. () 依古斯及塔古里的個人價值觀念，認為重視人本身的價值，熱情而不自私，福利他和公益心的是：
(A)理論人 (B)經濟人 (C)社會人 (D)宗教人 (E)政治人
2. () 決策的程序步驟，下列何者為非？
(A)資料搜集 (B)發掘問題 (C)發展方案 (D)分析方案 (E)選擇方案
3. () 在不確定性下的決策中，先求出每一種方案的最大可能報酬，再擇其中最大報酬的準則是：
(A)悲觀準則 (B)樂觀準則 (C)賴普勒斯準則 (D)遺憾準則 (E)以上皆非
4. () 下列何者是一種不讓參與的成員碰面，藉由彼此匿名單獨地各自表達看法，卻又能知道他人看法的一種群體決策方法？
(A)魔鬼辯證法 (B)腦力激盪法 (C)焦點團體法 (D)德菲爾法
5. () 決策樹 (decision tree) 是處理多階段決策問題的有用工具，請問決策樹是屬於何種決策情境下的工具？
(A)確定性 (B)風險性 (C)不確定性 (D)市場性
6. () 對於「決策」的說法，以下何者正確？
(A) 管理者可以完全依賴資訊系統進行決策
(B) 群體的創造性不可透過「腦力激盪法」來增加
(C) 決策者在現實生活中，並無法取得進行決策所需的完整資訊
(D) 大多數的日常決策屬於非例行性決策
(E) 日常活動 (routines) 又叫作非例行性決策 (unprogrammed decision)
7. () 腦力激盪法是由Osborn西元1937年所倡導，強調集體思考的方法，據統計有87.1%的公司運用此策略，以激發員工的創造力。下列何項非其運用的原則？
(A)大量構想 (B)禁止批評 (C)自由聯想 (D)相互尊重
8. () 以下何者並非為小組達成決策的優點？
(A)可考量更多的資訊 (B)可由此小組的人主導此決策
(C)一定可以增加創意 (D)參與決策的人可對方案有更深入瞭解

解答 1.C 2.A 3.B 4.D 5.B 6.C 7.D 8.C。

●重點提示

2. 決策的程序步驟，並無資料搜集之階段。
3. (A)小中取大原則。
(C)擇期望值較大方案。
(D)選取最小值方案，避免造成過多的遺憾。
4. 又稱「專家意見法」。
5. 對結果僅能算出可能機率。
6. (A)管理者無法完全依賴資訊系統進行決策。
(B)群體的創造性可透過「腦力激盪法」來增加。
(D)屬於例行性決策。
(E)又叫例行性的決策。
7. 著重互相激發或啟發。
8. 不一定。

本主題之重點整理，請參閱本書第2-015頁。

主題2：組織設計的基本概念

1. () 在工廠裡，裝配線上的工人不斷重複著標準化的動作，就是_____典型的例子。
(A)工作設計 (B)工作分工 (C)工作協調 (D)工作輪調
2. () 下列對授權(Delegation)原則的敘述，何者有誤？
(A)授權應完整 (B)授權是逐級往下授出去的
(C)授權要顧及指揮統一 (D)責任隨著主管的授權，完全移轉予部屬
3. () 「個人幕僚」與「專業幕僚」最大的差異之處在於：
(A)工作場所不同 (B)人數多寡不同 (C)服務對象不同 (D)以上皆非
4. () 根據錢德勒(Alfred Chandler)的研究，策略與組織結構間的關係為何？
(A)策略跟隨結構 (B)結構跟隨策略
(C)策略和結構總是需要相同對待 (D)在較小的組織中策略跟隨結構
5. () 組織部門劃分生產、行銷、人力資源、研究發展、財務等部門，屬於下列何種劃分方式？
(A)程序基礎 (B)功能基礎 (C)產品基礎 (D)顧客基礎
6. () 通常高架式組織(tall organizational structure)的控制幅度屬於那一項？
(A)控制幅度較寬 (B)平順的 (C)層級相對較多 (D)分權方式

全國各級農會第4次聘任職員試題

類別：九職等以下新進人員 科目：企業管理

一、選擇題

1. () 下列何者是透過眾人完成事情的藝術？
(A)領導 (B)統御 (C)管理 (D)傳道
2. () 管理上做正確的事就是所謂的？
(A)效能 (B)效率 (C)效果 (D)標準
3. () 管理者有四個功能以下何者為非？
(A)控制 (B)組織 (C)溝通 (D)規劃
4. () 以下何者為古典觀點之管理項目？
(A)早期行為主義 (B)科學管理 (C)行為科學學派 (D)人際關係學派
5. () 行政管理中所關心整個組織的管理的是？
(A)泰勒 (B)大前研一 (C)韋伯 (D)彼得杜拉克
6. () 在企業管理上利用數學來協助解決問題稱為？
(A)管理科學 (B)科學管理 (C)科學應用 (D)應用科學
7. () 將組織視為由相互關連的部分所組成的系統為？
(A)行政觀點 (B)品質觀點 (C)系統觀點 (D)科學觀點
8. () 企業倫理上的兩難指的是？
(A)做與不做的窘境 (B)動與不動的需求
(C)要與不要的想法 (D)能與不能的機會
9. () 對未來的憧憬以及實現的行動指的是？
(A)使命 (B)願景 (C)理想 (D)計畫
10. () 在決策過程中所謂問題指的是？
(A)一個不知道的答案目 (B)理想與現實的差距
(C)一個複雜的過程 (D)一個簡化的目的
11. () 企業管理上做決策最困難的點在於？
(A)解決組織目前存在的問題 (B)界定問題之所在
(C)擬訂策略方向 (D)選擇最佳方案
12. () 學習學派認為決策的重心在於？
(A)理性決策 (B)非理性決策 (C)控制 (D)執行過程

13. () 下列何者為激發群體創造力的方法？
(A)腦力激盪法 (B)名目群體技術 (C)德菲法 (D)以上皆是
14. () 由中階管理者制定之規劃為？
(A)策略規劃 (B)戰術規劃 (C)作業規劃 (D)彈性規劃
15. () 在策略層級中，某特定產品/市場或相似性很高的產品/市場中的經營策略是屬於？
(A)總層級策略 (B)公司層級策略 (C)事業層級策略 (D)作業層級策略
16. () 根據Michael Porter的定義由一群本質類似且替代性很高之產品或服務的廠商稱為？
(A)同業 (B)同行 (C)產業 (D)對手
17. () 企業多角化之動機中使資源產生綜效與範疇經濟是屬於？
(A)分散風險 (B)增加企業價值 (C)擴大或調整營運 (D)追求創新
18. () 管理功能中透過分派任務與責任，協調人員與資源來完成共同的目標指的是？
(A)規劃 (B)組織 (C)領導 (D)控制
19. () 組織結構越正式化就會更明白提供何種訊息？
(A)協調關係 (B)角色結構 (C)工作標準 (D)從屬關係
20. () 最早提出專業分工概念的濟學家是？
(A)李嘉圖 (B)亞當斯密 (C)馬克思 (D)哈洛
21. () 哪位學者運用科學研究與實驗方法設計出專業分工原則？
(A)韋伯 (B)費堯 (C)泰勒 (D)黎溫
22. () 管理人員能夠有效地監督、指揮其直接下屬的人數是有限的在管理學上稱為？
(A)領導力 (B)控制權 (C)管理幅度 (D)指揮鏈
23. () 下列何者組織結構具有高度正式化及高度集中化的特質？
(A)官僚式組織 (B)機械式組織 (C)有機式組織 (D)以上皆是
24. () 針對組織內的部分做大幅修正或調整管理上稱為？
(A)組織規劃 (B)組織變革 (C)組織革命 (D)組織文化
25. () 下列何者為工作垂直式擴張，讓員工有更多的責任與自主權？
(A)工作擴大化 (B)工作豐富化 (C)工作深耕 (D)工作輪調
26. () 為自己或他人行為背後原因之過程找出合理的解釋稱為？
(A)內容理論 (B)成就動機 (C)公平理論 (D)歸因理論
27. () 1940年代後期到1960年代中期認為好的領導者行為是可以培養的是屬於？
(A)特質理論 (B)行為理論 (C)權變理論 (D)學習理論
28. () 華人家族企業極為普遍的是何種領導方式？
(A)權威式領導 (B)家長式領導 (C)典範式領導 (D)仁慈式領導

29. () 控制未能達成原來所設定的目標稱為
(A)控制失焦 (B)控制的失調 (C)控制的失能 (D)控制失衡
30. () 利用某種設備與方法加以分類整理，成為具有意義的情報稱之為？
(A)資料 (B)資訊 (C)知識 (D)智慧

二、簡答題

1. 何謂霍桑效應？在管理上有何重要意義？
2. Herzberg的兩因子理論內容為何？
3. 何謂授權？何謂賦權？
4. 組織中員工為何抗拒變革？

● 答案及解析

一、單選題：

1. (C)
管理就是經由他人有效完成活動的過程，此過程代表了規劃、組織、領導與控制的功能或主要活動。
2. (A)
管理必須兼顧效率與效能。
(1) 效率：指運用較少資源達成企業目標能力，將事情做正確 (Doing the things right)，亦即以最少的投入得到最大產出。
(2) 效能：指決定適當企業目標的能力，做正確的事 (Doing the right things)，強調目標達成程度。
3. (C)
管理功能最早由費堯 (Henri Fayol) 在1916年所提出的五項基本管理功能：規劃、組織、命令、協調與控制。目前普遍把管理的功能濃縮為四大項：規劃、組織、領導與控制。
4. (B)
古典觀點著重於權責之合理分配、組織結構健全及工作方法標準化、系統化，並尋求最佳的行政原則，以使組織有效運作，達到最高效率及理性目標。古典觀點之管理理論包括科學管理、行政管理 (管理程序)。
5. (C)
韋伯 (M. Weber) 認為有效率的組織，應有嚴格規則、控制與階層、專業分工，而其權力基礎是源自「理性法制權威」。
6. (A)
管理科學學派起源於二次大戰期間所發展出來作業研究應用於軍事用途。又稱為「計量管理學派」，主張以科學方法，尤其數學方法來管理問題。
7. (C)
系統觀點認為系統是一個有組織的統一體，是由兩個或兩個以上的相互依存、相互關連的個體所構成的體系。
8. (A)
倫理的兩難意指在不同的道德選擇之下，面對可能的利益衝突，而產生難以抉擇的困難。例如管理者決策時的考量成本、消費者、環境保護……等多重議題，而產生做與不做的窘境。