

# 員工激勵

陸洛<sup>1</sup>

## 摘要

金錢非萬能，單純的「金錢酬賞」並無法獲致有效的激勵作用，如何規劃一套完善的激勵制度來吸納、激勵與留住人才，成為管理上的首要課題。本文從「企業策略」、「工作設計」、「工作生活品質」及「個別化的激勵」4 個層面，提出相應的制度設計與實務方針。要言之，在不斷變遷的勞動市場與產業生態中，應建立與企業策略相配合的薪酬制度，激發員工對組織的承諾與貢獻，並建制多元的工作設計與適才適性的激勵制度，蓄積高品質的人力資本，創造企業的競爭優勢。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

關鍵詞：企業策略、工作設計、工作生活品質、個別化的激勵

<sup>1</sup>國立臺灣大學工商管理學系教授

## 壹、前言

「好好幹，做出成績來，我給你加薪！」老闆總愛用這樣的話來激勵員工；眼看景氣的春燕遲遲未現芳蹤，上班族開始憂心工作不保，哪還敢想年終獎金能領多少。只不過，大家好像忘了：工作不只是為了錢！國內外學者的調查研究早就告訴我們：員工上班所追求的，除了「物質酬賞」，還包括「發揮能力」與「融入社會」。人資主管要切記此 3 項員工的基本需求，才能設計出全方位的員工激勵方案，避免金錢的邊際效應，有效地管理員工的工作士氣，同時也避免過度依賴加薪而增加經營成本，反而削弱企業的競爭力。

## 貳、配合企業策略，用多元激勵制度儲備人才

*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*  
我們以某家金融業組織的激勵制度為例，說明薪酬管理除了傳統的加薪、發獎金之外，還能做什麼。這家企業的核心策略是：面向國際，追求創新。下面列舉的 5 項激勵措施都緊密配合組織策略來設計，確保了組織在推動上述策略時能有充裕的人力資源投入，也能一併強化組織文化的建設。以下詳述該 5 項激勵措施：

### 一、認同員工方案－優秀員工選拔

(一)目的：獎勵基、中層內勤員工之優秀績效表現。

(二)進行方式：

1.初選：每位部門主管最少可提名 1 人，依據主管所轄員工人數，核定不同的提名名額。

2.複選：由全體內勤員工進行投票選出，得票最高的前 5 名為當選人。

(三)獎勵：提名接受年度優秀從業人員表揚，並獲得獎牌及獎金。

## 二、認同員工方案—點子工場創意活動

(一)目的：透過員工的腦力激盪，提出改善各處室作業流程，或增加業績量之各種創新行銷提案。

(二)進行方式：以各處室為提案單位，入圍之提案將以半年為執行期間，並於隔年 7 月的主管會議中簡報其執行結果，由主管進行評分（評分標準：效益：30 分、創意：30 分、可執行性：25 分、可受惠範圍：15 分）。

(三)獎勵：前 3 名及優等獎，可獲得獎金。

## 三、變動薪酬方案—利益共享制 (Profit Sharing)

(一)目的：以發放變動獎金的方式激勵中、高階主管。

(二)進行方式：人資部每年會依據公司業績及 VNB (Value of New Business)、主管職務性質、職等及績效考核成績，訂定不同的獎金標準，送請總經理核准後適用。每年 3 月發放前 1 年度績效獎金給主管。

#### 四、技能薪酬方案－多元薪酬架構

(一)目的：根據不同的核心職能，設定 3 種薪酬架構（一般、資訊、精算），反映不同職系的特性，吸引不同職能之專業人才。

(二)進行方式：依照不同職系，核定新進員工的薪資。每 2 至 3 年重新檢視薪資架構是否合理且具市場競爭力。

#### 五、技能薪酬方案－明定晉升條件

(一)目的：為提升員工之專業及英語能力，為企業的全球化策略儲備人才，規定擬晉升之員工，除考核成績須達到一定標準外，另需通過專業考試及 TOEIC 測驗。主管晉升更必須通過英文門檻，為企業國際化備妥「即戰力」。

(二)進行方式：

1、基層員工晉升：需通過專業考試。

2、基層（含）以上至副理以下員工晉升：TOEIC 成績須達到 X 分。

3、副理（含）以上基層員工晉升：TOEIC 成績須達到更高的 Y 分。

(三)獎勵：若員工通過專業考試，除補助報名費外，另提供獎金。員工 TOEIC 成績達 Y 分，亦可獲得獎金。

### 參、善用輪調制度，活化組織人力

這一波的國內經濟不景氣，在歐債危機和美國經濟衰退的推波助瀾之下，不僅延宕多時，還有越演越烈的隱憂。「悶經濟」讓各行各業的員工開始憂心忡忡，社會大眾也頻頻訴請政府拯救經濟，更期待經濟於起敝振衰後能重見幸福時光。

在不景氣的低氣壓籠罩下，公司如何能在不增加額外成本的情況下，有效地提振士氣，讓員工安於工作，樂於工作？

有一種士氣良藥便是活用「工作輪調」。所謂的「工作輪調」就是在組織內「換工作」，亦即平行調動；以同等位階、同樣薪酬，轉戰其他工作部門。最近的管理學研究發現「工作輪調」若應用得當，可有下列十大功用：

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

#### 一、獎勵員工

小慧在大學時主修心理學，進公司後即被「適才適用」地安排在顧客服務部，從事顧客抱怨處理的工作。小慧的志向其實是從事人力資源管理的工作，如：員工甄選、訓練和分發。不過，她認為初進公司，不管什麼工作都是一種歷練和對組織熟悉的過程。於是，工作上任勞任怨，踏實負責，果然很快在新鮮人中脫穎而出。小慧曾適時地與主管溝通過自己的志趣和生涯規劃，半年下來，主管對小慧的表現看在眼裡，喜在心裡，便主動為她爭取到工作輪調



的機會，讓她終得夙願得償地進入人力資源管理部，不僅獎勵小慧，也為公司留住一位死心蹋地的明日之星。

## 二、提升工作技術能力

有些工作需要多項能力，工作輪調就提供了極好的學習和提升能力的機會，這便是「做中學」的實戰經驗。

## 三、改善員工人際關係

現代大公司中「去個人化」的現象相當普遍，員工眾多，又分屬各個部門，就如一座座孤島，最多只有同辦公室或必須有工作往來的部門成員之間有較多的互動。久而久之，疏離感和孤獨感逐漸侵蝕工作情緒，甚至激化部門之間的衝突。工作輪調能打破辦公室或部門的藩籬，促進組織內部良性的人際互動。「關係」在華人組織中尤其重要，見面三分情，共事便有革命情感，在人的流動中串聯起一個個獨立的部門，甚至分公司，為日後更緊密的合作奠定了信任的基礎。

## 四、將功補過

人非聖賢，孰能無過。一個健康的組織能夠包容員工的錯誤，而工作輪調正給予這些員工一個自我補救的機會。

## 五、儲備新職人選

透過工作輪調，來發現最適任的工作人選，很像是「試用期」

的作用。另外，工作輪調也可以當作訓練儲備人力的方法。這幾年臺灣金融業大熱門的 MA 制度，本質上就是用工作輪調來訓練未來主管。

## 六、培養團隊精神

現代組織分工細密，但許多工作仍需跨部門的整合，組織內部服務（Internal Services）的觀念應運而生。工作輪調提供員工熟悉各個不同部門的工作及次文化的良機，不僅有助人際互動，也有利打破部門的本位主義，進而培養團隊合作精神。

## 七、訓練新進員工

讓新進員工快速地進入狀況，在短時間內對組織有一個整體概括的瞭解，能有效地幫助適應新工作和新環境。工作輪調正能達到這樣的目的是。

## 八、瞭解業務

管理人員尤其需要對組織各部門有準確的瞭解，方能避免見樹不見林的侷限。

## 九、學習各種技能

不同部門的工作要求不盡相同，需要的技能也不同。讓員工在組織內遊走，正可以培養各種能力，使成為全方位的人才，也提升員工的可用性。

## 十、傳授公司價值與處事方法

每個組織都有自己的文化和價值，員工要適應良好，必須認同組織的價值。工作輪調正好提供了員工一個親身經歷不同工作環境、工作任務和主管領導的體驗，有助於日後發現其組織價值共通性的機會。

綜上所述，不景氣當前，若能善用工作輪調，是事半功倍、提振士氣、創造高生產力的良方。

## 肆、推行「家庭友善」政策，提升企業價值

「工作誠可貴，家庭價更高！」進入 21 世紀，這一代的工作者與前輩一樣敬業努力，但更多了一份對家庭生活的熱切渴望。畢竟，人不能 24 小時的工作；更何況，賺錢卻沒有時間花錢是詛咒，沒家人陪你花錢更是悲情！越來越多職場男女寧願蠟燭兩頭燒，也要扮演「職家」男女，希望力爭工作帶來的經濟獨立與個人成就，也兼顧家庭帶給的情感溫暖與人際圓滿。當然，蠟燭燒盡之時，對個人、家庭、組織都是不可逆的傷害，那麼，組織與企業在這場「職」、「家」拔河中能做什麼，來保住健康快樂，又有生產力的員工呢？顯然，一味要求員工犧牲家庭，鞭策員工投入工作不僅不切實際，也已是落伍觀念，現今的潮流是重塑企業價值，將「家庭友善」(family-friendly) 當作企業文化來培養，從制度到



理念全盤改造，旨在尊重員工職場之外的人生角色，輔佐員工調整「職」、「家」多重角色的要求與責任，力求職家平衡，身心健康。下面介紹一家在地的金融公司如何重建「家庭友善」的企業價值。

A 公司在經歷一次企業大整併後，以「成為同業標竿」為願景，強調「正直誠信、同心合作、優質服務、多元文化」為企業價值，在競爭激烈的金融服務業中維持著前段班的位置。不過，金融業本來就是個高壓力的產業，加上安隆風暴、金融海嘯等接二連三的衝擊，法律法規的更新，專業人員法律責任不斷加重，顧客對服務品質與服務價值的要求也不斷提高，導致在此產業的從業人員普遍承受著工時長、責任重、專業門檻高、客戶要求多的壓力，要兼顧家庭更是雪上加霜，難怪業界平均流動率高達 20 至 30%。

「人」是服務業的資產，「好素質的人」更是專業服務的命脈，高流動率對 A 公司這樣的金融服務業所帶來的傷害不言可喻，怎麼辦呢？先從診斷問題做起，這樣可以喚起憂患意識，形成改變的動機。

A 公司委請一家國際知名顧問公司對全體員工做了一次全方位的態度調查。所謂「全方位」是指調查架構涵括員工、顧客、社群、財務四大取向，共 13 個具體面向，「工作家庭平衡」便是其中一項（屬「員工取向」）。經由檢視員工在這些面向上的感受，便可診斷出員工對組織的向心力，具體指標則為員工的「主動性工作行為」及「留任意願」。

調查結果對 A 公司的高層管理者而言，其實並無太多驚訝之處，只是藉此機會讓全體同仁清楚的瞭解組織的強項與弱項，當然也為後續的組織變革建立合法性和急迫性。顧問公司的「診斷報告」中名列第一的「待改善項目」便是「工作家庭平衡」。考慮顧問公司的建議和公司實際供需面因素，A 公司擬訂改善工作家庭平衡的兩項具體策略：(1) 與員工共同努力，保障員工有足夠的時間投入家庭和個人生活；(2) 公司的任何決策都應考量員工的多重角色責任。在此兩項改善策略引導下，A 公司做出一項重大組織變革：增設一個直接向 CEO 報告的「員工關係委員會」，以這個一級單位來統領「家庭友善」的文化再造工程。

很快的，「員工關係委員會」向全體同仁提出 5 項改進措施：(1) 組成一個跨部門的專案小組，全盤檢視公司內的職家議題，如工作配置、流程管理、資源分配等，逐項提出改善企畫。(2) 建立表揚制度，公開表彰員工或團隊主管的傑出表現，以提振工作士氣。(3) 由人資部門策劃、導入員工輔助方案，提供同仁專業的心理諮詢（詳見下段說明）。(4) 由委員會負責（人資部門支援），引進各項員工社團活動，並不定期舉辦聯誼交流、成果展、競賽等，強化內部社群的凝聚力，幫助員工投入健康的休閒活動。

在此，員工輔助方案必須多說一句。這項名為「樂在工作，平衡生活」的 EAP 由外部顧問公司承包，主要聚焦在壓力管理和時間管理兩大

議題，旨在協助員工處理個人、生活、和工作相關的問題，期讓「每位同仁都能擁有健康的身心，平衡的工作與生活」。有需要的員工可選擇在公司內或至顧問公司所提供之地點進行諮詢，可以面對面，也可透過電話進行。所有的工作、生活、醫療、理財、法律諮詢一律免費，保密，一對一進行，隱私權的保護及與工作管理脫鉤給予員工充分的心理安全感，也因此使用意願提升，大受歡迎。

企業文化的重塑絕非一役可畢其功，但上述一整套的「家庭友善」改造很快反應在組織氣氛上，員工向心力提升，活力增加，更重要的是，A公司的員工流動率現已遠低於業界基準，這對一個以人為最重要資產的專業服務公司已是最好的回饋和績效。

#### 伍、提供個別化的激勵措施，強化管理效能

全方位的員工激勵還有許多策略與管道，但都要「因人設事」，顧及員工的多樣化和差異性。近年來社會、經濟與世代的變遷，各世代的思想、價值觀、生活型態已有明顯的不同。隨著這些新新人類進入職場，溫水煮青蛙般地改變著公司的人力結構，也突顯出在一個歷史悠久的組織中，世代、年齡、性別、教育、職位、乃至種族的多元性必將帶來管理的複雜度和挑戰。本文最後以國內最新的研究發現，來彰顯激勵管理的「客制化」，以達「穿透人心，點石成金」的效果。

全球化的浪潮下，勞動市場的多樣化對企業經營是一大挑戰，企業面臨文化多元性的衝擊與員工多樣化的考驗。隨著社會變遷與經濟發展，個人的工作價值觀亦可能隨之產生質變與量變；不同世代與背景的員工秉持多元工作價值觀，共同加入企業中，工作內容與其所渴望與追求的極可能大相逕庭。如何管理與滿足多樣化的員工，進而促使員工的工作動機與潛力能有最佳的發揮，已成為當代企業追求卓越經營績效不可忽略之關鍵議題。身處快速社會變遷的臺灣，我們確有必要對不同世代的工作價值觀進行系統性的探討，以瞭解其群體差異，進而作為管理實務之參考。

工作價值即是個人在工作中想追求的目標，也就是探究「人為何而工作」的工作動機。Herzberg 曾提出工作動機的「兩因子論」，認為人類的動機與滿足感受到激勵因子與保健因子的控制。首先，激勵因子（Motivation Factors）是指與工作內容本身實質有關的因素，如：個人專業成長的機會、表現被認同、承擔重要職責及工作成就感，此類因素可以激勵個人，進而促進員工在工作上的「滿足感」。另外，與工作內容本身無實質關聯的乃為保健因子（Hygiene Factors），包括薪資收入、公司政策與管理、上級領導、工作環境、與上級／同事／部屬之關係、工作帶來的個人生活改善、工作帶來的社會地位等，此類因素若得不到滿足，則會使員工對工作產生「不滿足感」。



國內外學者的研究已發現，對員工最重要的保健因子，又稱為「外在工作價值」，主要有 3 項；對員工最有效的激勵因子，又稱「內在工作價值」，則有 4 項，詳述如下：

一、外在工作價值：(1)工作保障(2)高收入(3)升遷機會（註：因其常伴隨加薪，帶來社會地位的提升）。

二、內在工作價值：(1)工作有趣(2)工作獨立(3)可幫助人(4)回饋社會。

最近國內學者利用全球最大、最具學術公信力的調查研究，對「臺灣社會變遷基本調查」的資料進行分析，在 2,171 人的全國代表性樣本中，發現臺灣的全職工作者依性別、年齡、職位區分後，群體間在工作價值上確有具統計顯著性的差異。具體而言，45 歲以下女性的內在工作價值觀顯著高於男性，而 45 歲以上則呈現相反的趨勢。職位與年齡的交互作用則顯示，年長且擔任管理職者，其內在價值觀顯著高於未擔任管理職的年長者。從激勵管理的角度來看，我們對公司內的男性、女性、年長、年輕、主管、非主管職的員工，就應該有不一樣的激勵措施與發展重點。

45 歲以上的女性在臺灣傳統的社會價值薰陶下，依然秉持「男主外，女主內」的性別信念，因此相較負擔家計又追求工作成就的男性，對於內在工作價值的重視程度可能較為低落，工作主要仍是補貼家用，維持與社會接觸的管道。然而隨時代演進，年輕女性進入工作職場的比



率愈來愈高，性別態度也漸趨現代、開放，對新一代女性而言，內在工作價值觀的重要性也逐漸提升。傳統性別期望在現今社會並未完全消失，女性可能依然較重視幫助他人、回饋社會等內在工作價值觀中偏向人際與情感面的追求，但這一代女性也開始藉由工作追求自我成長，呼應了在社會經濟快速發展變遷下，女性逐漸邁向多元自我的發展，在人際關懷的同時，更積極在職場上追求獨立與自我實現的意義。

有鑑於此，組織的激勵制度不僅要性別平等，還應特別關注年輕、受過良好教育、在乎工作成就的新一代女性員工的生涯發展，為她們創造舞台，不要將她們視為花瓶擺設，給她們挑戰與機會，她們會全心全意，外加女性特有的溫柔細緻來回報組織！

此外，前項研究結果亦發現年齡與職位的交互作用，年長（46 歲以上）且擔任主管者的內在工作價值觀較高，但這樣的職位差異在較年輕的族群（45 歲以下）中並不明顯。正如心理學的需求理論所述，當個人的基本需求（如：食衣住行的生存需求）被滿足時，隨著生涯發展的轉變，個人開始進入職涯的穩定期，進而追求較高層次的心理需求滿足，此時年長的工作者若能充分發揮所長並晉升到管理職，則可能更加重視工作本身的意義，亦即內在價值觀會更高。此結果提醒我們在激勵管理時，善用「正向循環」以拔擢資深的優秀員工擔當更多責任，賦予更多權限與資源，滿足其成長需求和挑戰慾望，也反過來強化了他們對工作

與組織的認同、具備當責的態度與向心力。對資深員工而言，升遷管道順通、表現舞台寬廣，正是生涯持續發展的動能，也是組織經營承上啟下的關鍵。

綜觀本文的多元激勵管理，我們應該不難得出一個結論，那就是：  
金錢很重要，但決不是唯一的管理槓桿。



國家文官學院

---

參考書目

一、中文部分

李誠主編 (2012)。《人力資源管理的 12 堂課—全新第四版》。臺北：天下文化。

林惠彥、陸洛 (2012)。〈工作價值之群體差異—全臺代表性樣本分析〉。《臺灣管理學刊》，12，99-116。

張婷婷、陸洛、郭靜宜 (2012)。〈工作資源對工作-家庭衝突及工作表現之影響〉。《組織與管理》，5，101-135。

陸洛、高旭繁 (2010)。《人力資源管理》。臺中：滄海書局。

劉念琪、王志袁、劉雯中 (2010)。〈工作與家庭措施之使用度、知覺組織支持與員工工作態度關聯性之探討〉。《組織與管理》，3(1)，41-66。

二、英文部分

Daniel, H. P. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books.

Kirkland, R., & Kuntz, M. (2009). *What matters? Ten questions that will shape our future*. New York, NY: McKinsey.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Essentials of organizational behavior*. (10<sup>th</sup> ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

# Employee Motivation

Luo Lu\*

## Abstract

Employees are the most valuable assets of any enterprises. As the incentive power of monetary rewards wear off quickly, the challenge for present day managers is to design a comprehensive incentive system to recruit, motivate and sustain talents. This article will propose principles for the design of any incentive programs pertaining to the following: alignment with corporate strategy, re-designing work arrangements, improving quality of work life, and individualized motivation. To sum, in the fast changing labor market and industrial environment, enterprises need to design incentive programs to corroborate organizational strategies, to nurture employees' commitment, and to enable compatibility between the individual and the work. High quality human resources are no doubt the basis for the organizational competitive edge.

Keywords : corporate strategy, re-designing work arrangements, quality of work life, individualized motivation

---

\* Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University.