

TOPIC:
提升士氣與激勵
ENHANCING MORALE
AND MOTIVATION

講者：李國璋
國立台中科技大學
企業管理系

個人簡歷

- 國立臺中科技大學企管系專任教授兼商學院院長 (2020/8~迄今)
- 國立成功大學90週年校慶獲頒「優秀青年校友」(2022/4)
- 國立臺中科技大學企管系專任教授兼商學院副院長 (2019/8~2020/7)
- 國立臺中科技大學企管系專任教授兼推廣部主任 (2018/8~2020/7)
- 國立臺中科技大學教學傑出教師 (2019)
- 管科學會第八屆「聯電經營管理論文獎」傑出獎 (2018)
- 新加坡國立大學暨新加坡南洋理工大學「工業4.0暨產業智慧化研習(究)」(2018)
- 國立臺中科技大學企管系專任教授 (2016/8~迄今)
- 台北國際發明暨技術交易展大會最高榮譽「發明鉑金獎」(2015)
- 國立臺中科技大學教學績優教師 (2014/2015)
- 國立臺中科技大學企管系系主任兼所長 (2013/2-2016/7)
- 教育部延攬及留住大專院校特殊優秀人才彈性薪資獎勵 (2012-2014)
- 國立臺中科技大學企管系專任副教授 (2011-2016)
- 南台科技大學 IMBA 執行長 (2010)
- 南台科技大學商學院教學績優教師 (2010)
- 南台科技大學企管系專任助理教授(2006-2010)
- 實踐大學高雄校區國際貿易系專任助理教授(2006)
- 致遠管理學院企管系專任講師(2001-2005)
- 國立成功大學組織管理系學士/碩士/博士(1996.8~2005.12)

同仁說:

會選擇在學校服務，就有我的考量...

會選擇在學校的教學單位服務，更有我的道理...

同仁說:

你付出再多，至少是任內的成果，

而我們付出更多，代表什麼？

PART 1:提升士氣與激勵

ENHANCING MORALE AND MOTIVATION

提升士氣 與激勵

在公務體系，我們如何讓同仁願意一起做事？

這三個小時不是教技巧，而是試著藉由理論與實務的整理，一起思考，如何讓同仁更願意投入。

單位很努力，但士氣仍然低落？

很多單位其實都很努力
事情也都有完成

但我們也常看到：
同仁沒有動能
沒有投入感

士氣低落的原因?

很多人會說是『公務體系制度問題』

- 這樣的看法其實沒有錯
制度確實會影響人的行為
- 但在相同制度下
我們的確看過：
有些單位充滿動力
有些單位則不然

差異在哪裡？

在同樣的制度下：

有些單位

同仁盡力做好

有些單位

同仁只是把事情做完

做好 vs 做完

做好
願意做
主動
有動機
有投入感

做完
被完成
被動
只有服從
只有結果

單位「做好」的起點?

我們常聽到一句話-

孩子，是看著父親的背影長大的。

好的主管

不是他說了什麼

而是他做了什麼

主管的領導與行為

在單位裡

大家都在觀察-

觀察主管怎麼做

觀察什麼是被接受的

然後慢慢學會

「這裡應該怎麼做」

人為什麼開始把事做好？

同仁會學的，

不是主管說的

而是主管做的

這在管理學，稱為社會學習。

為何有人持續把事做好？

同樣的制度-

有些人

願意做、甚至全心投入

有些人

卻只是把事情做完

為何有人持續把事做好？

不是因為制度

也不只是因為要求

很多時候，是因為三件事。

人會持續做好， 通常跟三件事有關



- 我能不能決定怎麼做 (自主性)
- 我能做得好嗎 (勝任感)
- 有沒有人在乎我 (關聯性)



自我決定理論

SELF-DETERMINATION THEORY

(1) 自我決定理論

SELF-DETERMINATION THEORY

工作動機核心三要素：

自主性 (**Autonomy**)

勝任感 (**Competence**)

關連性 (**Relatedness**)

制度規範我 怎麼做



但若是：



我能不能決定怎麼做
我做得好不好
有沒有人在乎我做的好不好



自我決定理論
Self-Determination Theory

少了這三件事，會發生什麼？

不能決定怎麼做 | 沒有自主性

→ 只會照做

怎麼做都被改 | 沒有勝任感

→ 不想投入

做完沒人理 | 沒有關連性

→ 覺得沒有意義

這樣同仁工作就不想再投入

公務體系的問題，不是沒有誘因，而是**動機結構失衡**。

制度，真的能提升士氣嗎？

我們常以為-

只要制度好

士氣就會好

但現實常常不是這樣

為什麼有人持續做好？

公務員隨年資晉薪，你會開心多久？

但如果主管不尊重你—
你會不會每天都不滿？

(2) 雙因子理論

HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY

保健因素 (薪資、制度) → 不會激勵，只會避免不滿

激勵因素 (成就、認可) → 才會真正提升士氣

公務體系的挑戰：

大多數制度設計，都停留在-

「讓人不至於不滿，但不會讓人更努力」。

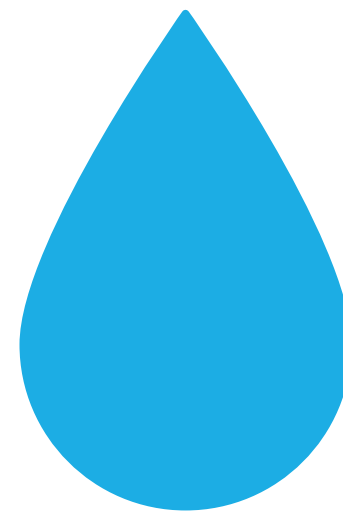
為什麼有些人， 最後會選擇不努力？

很多人不是不努力

是覺得-

努力，好像沒有差別

「這件事情，其實在公部門很常見」



(3) 期望理論

EXPECTANCY THEORY

工作持續投入的三個關鍵：

努力 → 有結果 (Expectancy)

有結果 → 會有差別 (Instrumentality)

這個差別 → 會有意義/價值 (Valence)

公部門常見問題：

努力與回報之間常**斷裂**

如果這條線斷掉

若同仁覺得-

努力與不努力差不多

努力也不會有更多回報

其實回報也沒有太多價值

「努力→表現→回報」這條線就會斷掉

人就會理性地選擇不要太努力

「我不是不努力，是因為努力沒有意義」。

公部門激勵的結構困境

公務體系核心困境

1. 激勵工具有限（制度性限制）

無法隨意加薪

升遷有限

對應理論：雙因子理論 Herzberg's Two-Factor Theory

→不能只靠「制度」，要有「讓人投入的因素」

公部門激勵的結構困境

公務體系核心困境

2. 努力與結果脫鉤（制度性限制）

做多做少差不多

表現好未必有差別

對應理論：期望理論Expectancy Theory

→不能讓「努力沒差」，要讓「努力有意義」

公部門激勵的結構困境

公務體系核心困境

3.關係取代制度（制度性限制）

關連性過強 → 反而影響公平

自主性不足 → 產生消極文化

對應理論：自我決定論Self-Determination Theory

→不能只是「被要求」，要「讓人願意做」

我們其實在談三件事

人一開始為何不願意投入

(社會學習論)

人為什麼不願意持續投入

(自我決定理論)

為什麼有制度仍不夠

(雙因子理論)

同仁為什麼最後會放棄

(期望理論)

這四件事

最後都會回到同一個問題：

公務體系很難改，但領導可以

當公務體系存有上述限制時-

同仁「會把工作做完」

但未必「會把工作做好」

此時關鍵就回到「領導」。

公務體系很難改，但領導可以

在工作中，我們是否對同仁說過：

你說的我都理解，但這就是「規定(制度)」(所以還是請你配合)
最後得到的是理解？尊重？或大家都不快？

我們無法改變規定(制度)

但我們可以改變領導

這堂課只講一件事：

在公部門制度限制下，

我們如何透過領導，讓大夥願意一起做一件重要的事。

領導可以 做什麼？

從「管理」到「激勵」的轉換

管理，是讓事情完成

激勵，是讓人願意做

在制度限制下-

適切的領導，

可以激勵士氣，讓大家願意做。

公務體系中的領導激勵模式

① 示範 (Modeling)

→ 讓人願意跟

② 賦能 (Enabling)

→ 讓人做得到

③ 承擔 (Ownership)

→ 讓人放心做

【我們不是改變制度，是在制度中創造動能】

● 機制一：示範 (MODELING)

作法 (**What you do**)

領導者先做

建立行為標準

核心概念 (**Key Concept**)

行為示範 (Behavioral Modeling)

● 機制一：示範 MODELING

在公務體系中，領導不是說服，而是示範。

別人願不願意跟你-

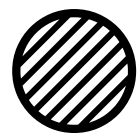
不是因為你說了什麼

而是因為你做了什麼

情境：

「主管每天準時下班，但叫大家加班」

「會有人想跟嗎？」



機制二：賦能

ENABLING / EMPOWERMENT

作法 (What you do)

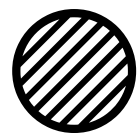
讓人有空間

讓人做得到

降低失敗成本

核心概念 (Key Concept)

Psychological Empowerment (心理賦權)



機制二：賦能

ENABLING / EMPOWERMENT

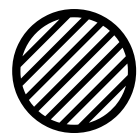
賦能不是給資源

是讓人覺得自己做得好

【情境】

「主管每一步都講得很清楚，甚至連怎麼做都規定好」

「這樣，同仁還需要自己想嗎？」



機制二：賦能

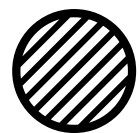
ENABLING / EMPOWERMENT

人會開始行動

不是因為被要求

而是因為開始相信自己可以

人最有動力的時候，是自己想做的時候



機制二：賦能

ENABLING / EMPOWERMENT

當一個人：

有選擇

有能力

被在乎

他自然會投入。

● 機制三：承擔 OWNERSHIP

作法 (What you do)

出事時站出來

承擔結果

保護團隊

不把責任往外丟

核心概念 (Key Concept)

Leader Accountability (領導者責任承擔)

● 機制三：承擔 OWNERSHIP

人敢承擔風險

不是因為沒有風險

是因為有人會接住

情境：

「事情一出問題，主管第一句話是：誰這麼做的？誰決定的？」

「下次，還有人敢承擔嗎？」

● 機制三：OWNERSHIP

有時候同仁記住的
不是大家做錯了什麼，
而是主管怎麼面對大家的錯誤。

領導的關鍵，不是沒有問題，而是出問題時你站在哪裡；
領導，不是分配責任，而是承擔責任。

領導激勵士氣的三種機制

| 機制 | 功能 | 對應理論 |
|------|----------|--|
| 示範 > | 建立「行為標準」 | 社會學習理論 (Social Learning Theory) / 轉型領導 (Transformational Leadership) |
| 賦能 > | 建立「行動動力」 | 自我決定理論 (Self-Determination Theory) / 賦權 (Empowerment) |
| 承擔 > | 建立「風險安全」 | 僕人式領導 (Servant Leadership) |

小結

領導三個機制：

示範 → 賦能 → 承擔

領導不是讓人服從

是讓人一起完成重要的事

在公務體系中

我們能做的，不是改變制度

而是透過領導與激勵

讓人願意一起做一件重要的事

心理安全

PSYCHOLOGICAL SAFETY

如果在一個單位：

講錯話會被罵

做錯事會被記

那大家會開始：

不敢做

再到少做

最後乾脆不做

很多人不做

不是能力不好

是根本不敢做

心理安全 PSYCHOLOGICAL SAFETY

1. 示範

主管願意承認錯誤

「我也會錯」

2. 賦能

允許不同做法

「你可以試試看」

3. 承擔

出事時主管站出來

「我來處理」

三個加在一起，就會形成：

心理安全

安全感，決定一個團隊敢不敢動

心理安全 PSYCHOLOGICAL SAFETY

心理安全：
不是技巧
而是結果

當一個團隊裡：
有人敢講話
有人敢嘗試
有人敢犯錯
那代表一件事-

這個團隊，有心理安全

心理安全一旦出現，就會慢慢帶來：

公務體系的 激勵領導模型



心理與團隊結果

Psychological & Team Outcomes



信任 (Trust)



士氣 (Morale)



團隊 (Team)

總結

領導的角色，
不是自己做事
而是創造舞台

主管的角色，
不是把事情做好，而是讓別人願意把事情做到最好。

一個人或許走得快
一群人才能遠得遠。

進階結果 HIGHER-ORDER OUTCOMES

尊嚴 (**Dignity**)

重新定義

個體與團隊對「自身價值與能力」的認同

進階結果 HIGHER-ORDER OUTCOMES

平台 (Platform)

定義：

組織能持續讓人發揮與成長的結構與機制

公務系統的組織 激勵領導模型

【一】領導行為 (Leadership Behaviors) 示範 (Modeling)

→ 建立行為標準 (讓人知道怎麼做)

賦能 (Enabling)

→ 建立行動能力 (讓人做得到)

承擔 (Ownership)

→ 建立風險安全 (讓人敢去做)



【二】心理機制 (Psychological State)

心理安全 (Psychological Safety)

團隊成員相信：

在這裡表達、嘗試、犯錯，不會被懲罰



【三】團隊結果 (Team Outcomes)

信任 (Trust)

士氣 (Morale)

團隊 (Team)



【四】進階結果 (Higher-order Outcomes)

尊嚴 (Dignity)

→ 對自身價值與能力的認同

平台 (Platform)

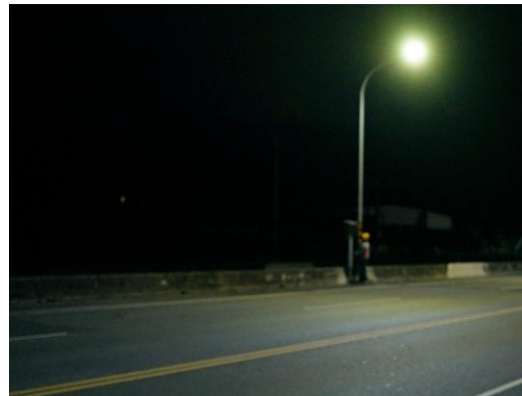
→ 能持續讓人發揮與成長的組織結構

CONCLUSION

國中時曾在日記寫到-
我不想當燦爛的煙火
只願當一盞平凡的路燈

直到現在我才明白-
在曠野中
施放一把炫麗的煙火容易
要立一座照亮行人的路燈
才真的困難。

也正因不容易，才能恆長照亮路人。



PART 2:個案討論

願景與激勵

vision and motivation

CASE STUDY

(1) 哈佛商業個案討論與教學-HBR CASE STUDY

Topic- 俠盜羅賓漢



(2) 分組討論與報告

Note. 領導人的願景與方向是否正確，攸關工作執行與激勵效果的成效 ※※



十字軍東征



CASE STUDY — 俠盜羅賓漢

個案名稱：俠盜羅賓漢

在開始反抗英國 Nottingham 區地方官 Sheriff 後的第二年春天，羅賓漢在 Sherwood 森林中，邊走邊思考著對 Sheriff 的戰事進展，及目前森林內戰力配置，以及敵方最近的動向與作戰計劃。

其實，與 Sheriff 的對抗，是開始於羅賓漢個人對於 Sheriff 的管理有所不滿，而引發的激烈衝突。然而，單憑羅賓漢一人的力量是不足以與官方的 Sheriff 來抗爭，是故，他便開始尋求那些有冤情及有正義感之人來結盟。後來，為增加與 Sheriff 對抗的實力，他又歡迎所有願意加入對抗的人，這個對抗隊伍為著名的 Merryman 隊伍。

在對抗的期間中，第一年時間，幾乎都花在訓練加入對抗行列的人，使其能同仇敵愾及嚴守紀律，以對抗 Sheriff。最初的 Merryman 隊伍組織很單純，羅賓漢是總指揮，他做所有重要的決策，再將有關工作分配給相關的部屬。在此工作分派中，Scarlett 負責人員訓練，及照顧那些必須在高處埋伏，及監視遠處的弓箭手。Scarlock 則負責財務工作，他的工作是設法將掠奪來的贓物變現，再加以公平分配，最後將剩餘部份妥善收藏。Willer 's Son 則負責人數日增的 Merryman 隊伍的伙食。

羅賓漢非常滿意 Merryman 隊伍的日益壯大，然而，Merryman 隊伍的人數日增，也使他感到非常憂心。同時，由於 Merryman 隊伍的知名度快速提昇，英國各地慕名之徒蜂擁而至，使得 Merryman 隊伍人數大增，原來在 Sherwood 的小野營也變成大型營區。然而，Merryman 隊伍人數眾多，在出擊時，隊伍顯得雜亂無章，甚至有人還嘻戲喧嘩，警覺性逐漸降低，紀律也逐漸難以維持。羅賓漢偶而也感覺到 Merryman 隊伍中，幾乎有一半以上是他所不認識的人。

Merryman 隊伍日益壯大所需的食物，逐漸超出 Sherwood 所能供給的限量，同時，Sherwood 森林的獵物也日漸減少，食物供給漸須仰賴森林邊緣的村落。另外，為應付食指浩繁的伙食需要，出擊搶劫次數也開始增加，商旅因而逐漸刻意避開通過 Sherwood 森林的道路，商旅這樣做，雖然會帶給他們自己較高的成本及不方便，但總比所有商品錢財都血本無歸好。面對收入遞減及 Merryman 隊伍食物需求大增，Scarlock 也只好開始動用以前累積所剩的收藏金。

羅賓漢考慮，是否將出擊劫財方式，改為固定的森林通路稅，但他的主要心腹都強烈反對，因為 Merryman 隊伍的宗旨是 --- 「劫富濟貧」。改為固定的森林通路稅將使農人與鎮內民眾都會蒙害。他們辯解說，農人與鎮內的民眾都是 Merryman 隊伍的重要盟友，對他們課稅，將難以獲得他們的協助以對抗 Sheriff。

羅賓漢又考慮，能否使 Merryman 隊伍再回到以往的小規模的行搶方式。然而，據瞭解，Sheriff 最近似乎變得愈來愈強，也愈來愈有組織。他不僅有錢，且有足夠的人，同時也開始改善他的部眾長期積弱的弊病，這種情況對 Merryman 隊伍來說，漸漸變為不利。羅賓漢覺得必須在 Sheriff 部眾士氣轉強之前，與 Sheriff 做一個全面性的了結。然而，他在想，究竟應如何著手？

羅賓漢也經常在想，是否殺掉 Sheriff 以一勞永逸，然而，這種可能性似乎是越來越低了。因為，殺了 Sheriff 固然可逞一時之快，但卻不能改善目前的情況，畢竟少了這個 Sheriff，還是會再派來另外一個 Sheriff。羅賓漢非常期望 Sheriff 會因為這個區域的紛擾及課稅失敗，而被 Prince John 所撤換。然而，Sheriff 不僅在朝中有不少當權的朋友，他也受到 Prince John 相當的器重，因而經常可以得到他們的奧援。

Prince John 是一個非常邪惡多疑的人，他並不為英國人民所擁戴，人們多希望因故被囚禁奧地利的理查王能重新回來執政。統治階層的貴族，雖然曾經擁護 Prince John 使其登上王位，現在也開始對於 Prince John 王位的合法性存疑，而且幾乎大部份的貴族都活在恐怖統治的陰影下。部份的貴族也開始儲積贖金，準備贖回理查王。

羅賓漢被邀請參加此次的復辟行動，行動成功的報酬是大赦。然而，這對於羅賓漢來說，是一個極為險惡的提議，因為地域性的搶劫行為與宮廷謀叛，絕對是不可同日而言。同時，Prince John 在英國境內耳目眾多，本人報復心又極強，謀叛失敗，全面性且殘忍的報復將勢所難免。

晚餐的號角已響，羅賓漢從沈思中驚起。在帶有烤鹿肉香味的空氣中，羅賓漢不禁回問自己，「晚餐時間會不會越吃越短，甚至會不會餓著肚皮到處逃亡」？