

## 激勵理論在圖書館管理上之應用探討

### An Approach to the Library Management from the Motivation Theory

呂春嬌 **Chung-chiao Lu**

國立台灣師範大學圖書館編目組組長

Head of Cataloging Department

National Taiwan Normal University Library

E-mail : e53041@cc.ntnu.edu.tw

#### 【摘要】

在人類社會中激勵已成為一個重要課題，一般而言它是指個人喜歡他所做的事，或是自願地去做某些事。"激勵"一詞在心理學中是一廣泛地概念，它是指機構為達成它特殊的行為與目標，並以某目標為核心做為組織的動力與方針，所採取的一連串過程或其成果，它是管理哲學中重要理論之一。故本文探討激勵理論的定義與目的、激勵理論的類型、激勵理論的原則與方法，及其在圖書館管理上的應用探討。

#### 【Abstract】

Motivation theory is a very important part of management theory. This article discusses the definition, the types and the principles of motivation, and the application of motivation theory to library management.

關 鍵 詞：激勵理論；圖書館行政；行政管理；圖書館管理

Keywords : Motivation theory; Library administration; Administration management;  
Library management

## 壹、緒論

一個機構的經營與管理，人員是最主要的因素。如何將人的潛能發揮出來並善加利用，是每個企業成敗的關鍵。為提高組織的效能，主事者必須提供適當的誘因，並透過組織行為的調整來激發員工的工作熱忱，使其發揮所長，為組織貢獻心力。為完成此一管理目標，管理者有必要深入了解人的激勵過程與激勵方式。所謂激勵理論主要是研究人的動機與態度，將工作激勵納入日常的管理體系中，以建立制度、強化法制、尊重人性、激發潛能，並將激勵視為一種管理哲學的重要理論。當政府各部門極力推動再造工程，以因應時代潮流與社會變遷之際，如何體察人事革新的重要性，建立昇遷制度以達成求才、用才、育才、流才的目的是重要課題。故本文探討激勵理論的定義與目的、激勵理論的類型、激勵理論的原則與方法、圖書館管理上目前所遭遇到的困難，及其在圖書館管理上的應用探討，希望能藉由探討的過程，激發同道對此議題的重視，使圖書館界能引進激勵理論的精神與方法，達到適才適用的目的。

## 貳、激勵理論的定義與成效

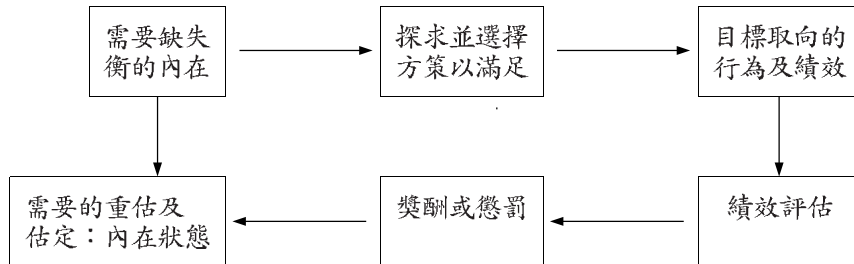
### 一、激勵的定義

「激勵」(motivation)一詞源自於拉丁文的「Movere」，意即「採取

行動」(to move)。激勵的定義大致可分為兩類，一為管理者的活動(a management activity)或管理者作某件事來誘使他人以某種方式作為，而產生組織所要求的結果，此即為「管理者的激勵策略」(managerial motivation strategies)。一為將激勵界定為個人過去行為的一種內在心理狀態(an internal mental state)，此種心理狀態將會影響個人之行為，此即「激勵理論」(motivation theory)。(註1)

它包括六個步驟的過程：(註2)

- (一)一種需要的出現即在個人內部產生失衡狀態欲予解除：其間有組織與個人兩大變數，組織包括工作計畫、領導、組織結構、控制幅度、團體感情等。個人則包括生理與心理、社會地位不足的需要。
- (二)個人的選擇滿足方法與策略：個人可依過去經驗、成功可能程度及重要程度等因素，以追求決定滿足其需求。
- (三)致力於目標取向的行為或績效：利用個人之能力、遺傳個性與學識，透過認知、態度與行為的實踐以達成目標。
- (四)績效的評估：經過一段時間可從事預期績效與實際績效的評鑑。
- (五)獎酬或懲罰：管理者以不同方式獎懲。
- (六)需要的重新評估與改變：員工則會依工作表現、報酬、昇遷之滿足程度，及同事、長官之認同程度權衡得失，進一步針對不滿足部份重新



圖一 一個基本的激勵模式圖

資料來源：江斌玉，「激勵行為與績效之研究」，銘傳學報 24期（民國 76 年 3 月），頁 88。

評估，產生新的激勵過程模式。

其基本的激勵過程即需求缺乏 (unsatisfied need) — 緊張 (tension) — 驅力 (drives) — 檢索行為 (search behavior) — 需求滿足 (satisfied need) — 降低緊張 (reduction of tension) 的一個循環過程。(註 3) 大凡個人的行為動機來自需求，因需求產生願望，因願望而採取行動。可是需求與願望，常伴隨著緊張狀態，這種緊張狀態需直至需求或願望獲得滿足才能消除。同時在整個激勵的過程中，尚有兩個必須研究之因素：(註 4)

1. 由需求轉成願望時，環境或狀況對個人行為之影響：

環境與狀況可影響一個人的願望，高水準的環境需求者往往需求較高。所謂環境或狀況乃指文化、社會傳統、家庭背景及個人社會地位等。

2. 願望與採取行動間，激勵手段對其所產生的影響：

由於個人所處環境與狀況不同，

需求與願望也不同，對不同的願望，當採取不同的行為。如何滿足不同的人不同的願望，激勵管理就十分重要。故管理者應瞭解每個人的需求，建立各種目標，利用獎賞方式來誘導員工的行為，以達成個人與組織目標。

## 二、激勵的目的與成效

(一) 激勵的目的在產生合理行為：激勵的目的並非要改變員工個性與行為，而在促使員工自我調適，產生合理行為。員工自我調適的方針若與公司目標相同，則為合理行為。

(二) 有效的激勵等於良好的績效：良好的績效是本事與激勵的乘積。本事是指員工應該具備的條件，也是做人做事的本領。激勵則是公司所必須提供的因素，績效就是員工受到激勵後所表現出來的良好行為。激勵有本事的員工可能達成預期目的；激勵沒本事的員工，反而有不良的後遺症。在公司方面要激勵有本事

- 的員工，在員工方面要隨著注意充實，使自己更加有本事。（註5）
- (三)員工激勵目的在降低員工倦怠感：管理者之所以要激勵員工，大多由於員工對其工作不感興趣。透過有效的激勵，使有本事的員工受到適當的激勵，降低員工倦怠感，表現合理的行為。（註6）
  - (四)生產力的提高：生產力一直被視為有效運用人力資源及物質的評量標準，故激勵員工可使生產力大為提高。
  - (五)服務的質與量：激勵理論的運用，不僅在生產力的提升，因員工有歸屬感，則能在其崗位上克盡己職，在服務的質與量方面均能有效提高。
  - (六)降低成本：由於員工的投入與盡心，服務的質量提升後，所表現出來的成績與效能，能為機構帶來許多利多且正面的影響，從而降低成本。
  - (七)減少異動性：工作滿意感是由激勵與生產力所表現出來，而工作滿意感可減低離職率。

### 參、激勵理論的類型

研究激勵理論必須溯自管理學的發展開始，在管理學的發展史中，激勵理論之受到行政學者的重視，乃源於科學管理時期，盛行於行為科學時期。十八世紀因工業革命的興起，使得社會與經濟問題四起，以泰勒（F. W. Taylor）為首的管理學者乃致力於科學管理運動，為使員工發揮最高效

能，激勵理論常被政府及商業界所引用，多以經濟誘因與金錢報酬方式來激勵員工，並成為行政革新之重要標竿。到了一九三十年代，行為科學興起，「人的行為」（human behavior）成為管理的核心課題。自此不僅喚起管理學者對員工的重視，更啟發行政學者對激勵理論的研究。（註7）當代的激勵理論，由於觀點的不同，發展出二種不同類型的理論，即認知途徑（包含內容理論、過程理論）及非認知途徑（增強理論）。（註8）認知途徑是指人類激勵的過程是經由認知過程建立的，而非認知途徑是指非認知理論認為行為的後果才是影響行為的主要原因，故又稱行為改變途徑。以下分別描述之：

#### 一、認知途徑

認知途徑是指人類激勵的過程是經由認知過程建立的，它包括內容理論與過程理論兩大派。內容理論又可分為 Abraham H. Maslow 的需求層級理論、McGregor 的 X 理論與 Y 理論、Frederick Herzberg 的兩類因素理論（Motivation-hygiene Theory）、Clayton P. Alderfer 的 ERG 理論四種；過程理論派則有三種，分別為 McClelland 的三需求理論（Three-needs Theory）、Victor H. Vroom 的期望理論（Expectancy Theory）及 J. Stacy Adams 的公平理論（Equity Theory）（註11），以下分別介紹之：

(一)內容理論

內容理論有可分為Abraham H. Maslow 的需求層級理論、McGregor 的 X 理論與 Y 理論、Frederick Herzberg 的兩類因素理論 (Motivation-hygiene Theory)、Clayton P. Alderfer 的 ERG 理論四種：

1. Abraham H. Maslow 的需求層級理論 (Hierarchy of Needs Theory)

美國人文主義心理學者馬斯洛 (A. H. Maslow) 所提出的需求層級理論 (Hierarchy of Needs Theory) 是行政管理上應用相當廣泛的一項激勵理論。他認為人類是不斷追求需求的動物，當某種需求滿足後，另一種需求即取而代之。可分為五個層次：(註9)

- (1)生理的需求：包括對食、衣、住、行等基本民生需求。
- (2)安全的需求：如需求安定、安全及免於痛苦或疾病的需求。
- (3)社會的需求：如親子之愛、友愛及歸屬於團體的需求。

- (4)尊榮的需求：包括成就感、自尊及被尊敬的需求。
- (5)自我實現的需求。

後來有學者指出，現代人追求自我實現已非難事，故應該增加「自我超越的需求」以做為第六種需求層級。

2. McGregor 的 X 理論與 Y 理論

- (1)X理論：員工不喜歡工作、懶惰、會想辦法逃避責任，必須強制才能達到績效。其管理者相信員工天生不喜歡工作，只要有可能就會盡量避免工作，因此必須加以強迫、控制、處罰的威脅，才能達到目標。
- (2)Y理論：員工發揮創造力，會主動擔負責任，能夠自我要求。主事者認為員工把工作視為如休息或玩樂般自然，員工一旦認同目標，則會全力以赴。大部份的人均具備良好的決策能力，而不僅只於管理階層。

3. Frederick Herzberg 的兩類因素理論 (Motivation-hygiene Theory)

激勵因子 (motivators)	保健因子 (Hygiene factors)
成就感 認同 工作本身 發展 成長	監督 公司政策 與上司關係 工作環境 薪資 與同事的關係 個人生活 與部屬的關係 身份地位 (status) 安全 (security)

圖二 激勵-保健因子

- (1)激勵理論又稱為滿足因素，包括：成就、褒獎、工作本身、責任、晉升、個人成長與發展。
- (2)保健因素又稱不滿足因素，包括：工作保障、薪給、工作條件、地位、公司政策、技術監督的屬性、人際關係的屬性、福利措施。

兩類因素影響 1960 年代後的工作設計 (job design)、工作豐富化 (job enrichment) 和工作生活品質 (quality of work life)。根據 Herzberg 的兩類因素理論，升遷與個人成長發展，都是激勵因素中重要的內在工作情況，因此藉由升遷制度提供館員更多個人成長與發展的機會，才能發揮最大效能。

4. Clayton P. Alderfer 的 ERG 理論

將需求簡化為三個需求：(註 10)

- (1)生存 (Existence, E)：指各種形式的生理與物質的慾望，在組織中對

薪資、福利與工作條件的需求亦包括在內。類似 Maslow 的生理需要與某些安全需要。

- (2)關係性 (Relatedness, R)：分享思想、感情的慾望，包括人際關係在內，類似 Maslow 的安全、社會與某些自我尊榮的需要相似。

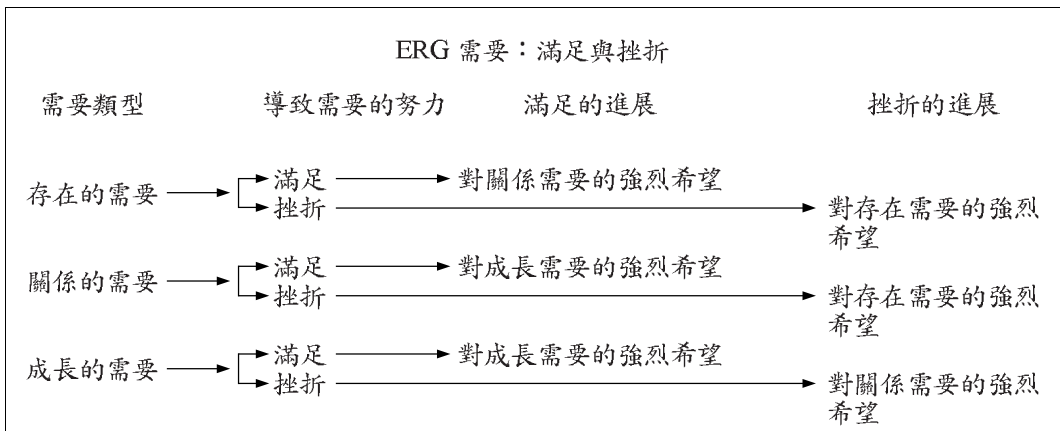
- (3)成長 (Growth, G)：有關自我發展與實踐，一個人的創造性等需要，與 Maslow 的自我實現與尊榮需要相似。

主要主張有：一種需要愈不滿足，其慾望愈大；較低層次需要愈滿足，對較高層次需要的慾望愈大（指需要的強度）；較高層次需要愈不滿足，對較低層次的需要慾望愈大（指需要的挫折）。

(二)過程理論

當代的過程理論派主要有三種，

表一 ERG 理論



資料來源：江斌玉，「激勵行為與績效之研究」，銘傳學報 24 期（民國 76 年 3 月），頁 97。

分別為McClelland的三需求理論 (Three-needs Theory)、Victor H. Vroom 的期望理論 (Expectancy Theory) 及 J. Stacy Adams 的公平理論 (Equity Theory) (註 11)，以下分別介紹之：

### 1. McClelland 的三需求理論 (Three-needs Theory)

他指出工作情境中有三項主要需求或動機：

- (1)成就需求：超越別人、追求成就的慾望。高成就需求者有把事情做得比別人好的慾望。追求負責任、渴望績效回饋。
- (2)權力需求：塑造和控制他人的行為，追求影響力的慾望。
- (3)歸屬需求：追求友誼和親密人際關係，讓別人喜歡與接受的慾望。

### 2. Victor H. Vroom 的期望理論 (Expectancy Theory)

員工會受到激勵而提高生產力，員工相信個人的努力可以得到好的績效考核，其三種關係分別為：

- (1)努力-激效關聯性：員工付出一定努力後，可達到績效的機率。
- (2)績效-報酬關聯性：員工相信達到一定水準績效就能得到預期結果的程度。
- (3)吸引力：工作中所得到的報酬或結果，在員工心目中的重要性。

其基礎理論就是自我興趣 (self-interest)，它強調期望行為，也關心彼此間的認知。

### 3. J. Stacy Adams 的公平理論 (Equity Theory)

不公平會產生緊張，員工會試圖矯正不公平，追求公平。基準點有：他人、組織、朋友等做同樣工作的人；系統則是薪資政策和考評程序；自我則要求投入與結果比率，因此員工對不公平的反應會有改變投入、改變結果、扭曲自我的認知、扭曲他人的認知、選擇不同的基準，甚至離職等。

## 二、非認知途徑

非認知理論認為行為的後果才是影響行為的主要原因，故又稱行為改變途徑。其主要理論是 B. F. Skinner 所提出的增強理論，以下細述之：

### (一) B. F. Skinner 的增強理論

此理論是考察員工被激發的行為如何長久保持，它是建立在三項基本觀念上：

1. 相信人基本上是被動的，只要促成那些影響他的力量與其產出的關係，其自動自發的行為解釋均可揚棄。
2. 將注意的焦點置於行為本身，而非以人的「需要」、「驅力」或「目標」為基礎。
3. 認為人們在行為相當持續的改變，係來自增強的行為經驗。

它至少有四種基本類型：

- (1)正增強 (positive reinforcement)：可增強個人重覆特定行為的可能。
- (2)負增強 (negative reinforcement)：用於減少個人重覆不希望的行為或反應的可能者。亦稱為懲罰。
- (3)迴避 (avoidance)：一種特定的增

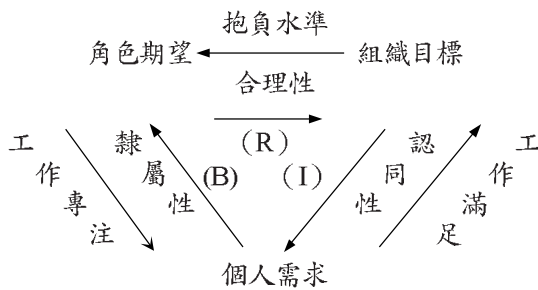
強方式可預防所不希望的刺激發生時，即為迴避學習。

(4)消滅 (extinction)：消滅對於以前的一種滿意的反應或行為不予積極增強。

總之，完整的激勵理論必須包含

三要素：一是員工個人品質，二是工作本身內容，三是機關組織環境，三方面維持和諧平衡狀態即可獲得歸屬感。用函數表示：(註 12)

$$M = f(B \times R \times I) \quad \text{其關係為：}$$



圖三 員工個人品質、工作本身內容與組織環境三者關係圖

資料來源：張玉成，「士氣激勵理論在學校人事管理上的運用」，臺灣省國民學校教師研習會，民國 68 年，頁 31。

表二 激勵理論的類型與特徵

類	型	特 徵	理 論	
認知途徑	內 容	有關激起、發動、或著手有動機行為的因素	1. 需要層級理論 2. 兩類因素理論 3. ERG 理論	藉滿足個人對於金錢、地位及成就的需要予以激勵
	過 程	有關激起行為的因素，及行為模式的過程、方向或選擇	1. 期望理論 2. 公平理論	藉澄清個人對於工作投入、績效要求，及獎酬的知覺予以激勵
非認知途徑	增 強	有關增加重複所希望行為的可能性，及減少所不希望行為的可能性兩方面的因素	增強理論 (工具性制約作用)	藉獎酬所希望行為予以激勵

資料來源：1. 程本清，「從激勵理論探討我國公務人員之陞遷制度」，人事月刊 27 卷 4 期 (民國 87 年 10 月)，頁 44-47。

2. 江斌玉，「激勵行為與績效之研究」，銘傳學報 24 期 (民國 76 年 3 月)，頁 92。



## 肆、激勵理論的原則與方法

### 一、激勵理論的原則

激勵理論在應用時必須要有基本原則，方能成功，其重點如下：  
(註 13)

- (一)激勵要目標明確：即組織所欲達成目標，要使部屬了解，同時要擬定合理工作標準。
- (二)激勵要建立制度：管理者必需隨時隨地利用時機激發團體意識，並建立制度，以便組織有所依循，形成風氣發揮工作效能。
- (三)激勵必須有效溝通：管理者必須除對本身意見表達外，尚要針對部屬本身背景採用不同的溝通技巧與態度，利用書面及口頭等溝通方式增加彼此間的了解，以減少不必要的紛爭達到共識。
- (四)激勵必須簡單明瞭：主事者對獎賞必須採取快速決定方式處理，簡單明瞭，以免員工對其失去信心。
- (五)激勵必須配合組織與個人需求：有效管理一面要重視個人需求，同時亦要兼顧組織利益，將其兩者利益合而為一，共創雙贏局面。
- (六)激勵必須賞罰分明以誘導員工積極向上：以民主式方式誘導員工發揮潛能，而非獨裁壓抑員工。故主事者要賞罰分明，讓員工有積極向上的動力。

總之，激勵理論要把握：建立公平公開公正之獎勵制度、提供平等升

遷機會與重視個人專長、建立任期制之升遷辦法、配合個人與組織目標之達成、定期提供檢討獎懲辦法之管道、擴大參與層面、暢通溝通的管道等原則，才能使激勵達到最大效果。  
(註 14)

### 二、激勵理論的方法

激勵理論的方法可分為實質性與精神性兩種，精神性又可區分為數種：(註 15)

#### (一)實質性

主要是指金錢報酬，金錢可為行動的誘因亦可做為行動的獎賞，同時它也可以做為焦慮的緩和劑。若要以薪資做為激勵員工必須注意以下幾個因素：

- 1.較具挑戰的工作需要特殊考量；
- 2.服務年資的長短；
- 3.通貨膨漲所引發的生活費增加，需能照顧員工生活所需；
- 4.工作表現需客觀評估。

#### (二)精神性

- 1.福利：較偏重動態性的福利，如郊遊、婚喪喜慶福利等。
- 2.獎勵：是指自然獎勵，如友善招呼、同意點頭、出席重要決議等。
- 3.行為評價：針對工作所需要的表現做評價，以有效做為職位分類參考，並能使員工了解評價的運用等。
- 4.工作環境：良好的工作環境，可使員工心情愉快，士氣高昂。故主事者要注意營造優良的工作環境。
- 5.工作豐富化：主要是把工作本身加

- 以改變。其對於促成激勵因素很重要：(1)直接回饋：評估必須及時且直接；(2)不斷學習：所有工作都必須能提供學習機會；(3)預定進度：員工能自己安排他的工作；(4)獨特性：每一工作均需有特色；(5)責任性：使員工對其工作具有責任；(6)要能讓員工能控制自己工作。
6. 授權：主事者應授權給員工讓其潛能得以發揮。分層授權的優點是主管只要驗收成果即可，員工亦有揮灑的舞臺，因此充份授權是現代管理的基本經營理念。
7. 工作輪調：指將工作人員在某一特定時間內，從一工作調任至另一工作，目的在消除疲勞並防止弊端。它可能是消除重複性單調的工作論調，抑或訓練式的工作輪調。工作輪調的成效與被輪調工作的特質、工作間的關係、輪調時間的長短等因素有關。但要注意的是：(1)輪調不一定是晉陞；(2)對新進人員而言，輪調多限於同一性質的範圍，目的在熟悉業務；(3)輪調並非適合全部工作，尤其是某些專業或幕僚專家最不適用；(4)訓練式輪調易生敷衍要確實考核；(5)若非樂意輪調者效果會適得其反；(6)工作輪調可為晉陞辦法，亦可為處罰嚇止工具；(7)發展性的輪調，其任期長短應予研究；(8)每次輪調調定幅度以不超過三分之一為原則，以免影響業務。（註16）
8. 工作充實：即所謂的工作擴大（vertical

job enlargement）是指包括多種任務，增進工作者步調的自由，加重其責任，賦予其工作方法的選擇。

9. 參與式管理：其實施目的在培養及善用人的資源、給予員工以自我表現的機會、讓員工決定工作目標、給員工發揮創造力的機會、協助員工從事有意義的工作、以建立信任長官、信任部屬與自信心的三信觀念，達到企業與個人均成長的局面。

### 三、激勵辦法簡述

為實施激勵管理，首先必須制定激勵辦法。為提昇公務人員品德修養、鼓勵工作意願及發揮工作潛能，以提高服務品質及工作績效，考試院於民國八十八年四月十七日修正通過「公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法」。其中第六條明文規定：（註17）

各機關為發揮所屬人員工作潛能，得採下列方式行之：

- (一)鼓勵參加各項訓練進修，增進工作知能。
- (二)定期舉辦與業務相關之講習、研討及活動，充實專業知能。
- (三)培育工作績效優異者，以利人才儲備。
- (四)暢通陞遷管道，提供發展機會。
- (五)定期舉行研究發展會報，改進機關業務。
- (六)研訂各項競賽辦法，激發上進心與榮譽感。
- (七)其他適當方式。

#### 四、激勵理論應注意事項

激勵辦法雖可以增進機構的向心力與生產力，凝聚人力資源，並做最大的運用，但在實施時要注意以下數點事項，方能達到最大效能：（註18）

(一)應採取小規模漸進調整而非大規模的全面改革：

更要具備嘗試與實驗的精神，在新制執行過程中，有因勢利導、改弦更張的智慧與勇氣，這點意見合乎漸進調適理論，也是我國政府未來實施績效待遇的努力方向，將來可考量先選定一至二個機關先行試辦，並視辦理成效情形，再逐步推廣辦理。

(二)避免採用重分配方式來設計制度，以減少抗爭阻力：

可以設法採用一些政府再造的創意做法，如支出移轉或節流分享，來開闢財源，做為績效待遇制度的獎金來源，以我國目前情況而言，考績獎金及年終工作獎金均已被員工視為固定給與，如能開闢財源提供績效獎金之用，確實可以減少員工抗拒改革的心理，也比較能達到激勵效果，不過，增闢財源，涉及政府財政負擔，必須審慎考量。

(三)績效評估及獎金給與辦法必須有統一的規範：

如高低職等人員必須加以區隔，各有一定的得獎比例，目前我國考績獎金制度的改進應朝這個方向努力。

(四)在績效評估辦法的設計及執行細節上，要盡量做到分權授權：

由各機關自行決定，分權授權確實是未來績效管理的發展趨勢，不過，台灣地區土地面積不大，各地方政府財政狀況、地理環境及相關條件均有所不同，如台灣省、台北市、高雄市政府清潔工作獎金有所差異，授權結果是否會產生分配不公的問題，也是值得深思的問題。

總之，圖書館在實施激勵辦法時要考慮的是：

1. 營利與非營利機構實施績效待遇或彈性績效獎金（年終工作獎金）的成效如何？其差異性如何？有那些成功案例可供參考？
2. 非營利機關實施績效待遇或彈性績效獎金（年終工作獎金）的可行性如何？
3. 如何建立公平、合理、有效的績效衡量指標？又營利與非營利機關的差異性如何？

#### 伍、圖書館管理現況探討

圖書館長久以來多以行政機關方式經營，故其管理弊端百出，圖書館組織中常見的激勵缺失，約分為以下數點：（註19）

一、獎懲偏頗：一般公務機關獎勵多為由上而下，懲處卻是由下而上，常是忽略第一線卻也是最辛苦的基層同仁。此外獎勵也因人而異，少有一套公開、公平的制度，不夠透明化的獎勵，反而導致喪失激勵的美意，徒增同仁間之猜忌。

二、考核封閉：一般機關考核方

式多為主管自行決定，若有蒙冤、醜化等情形，卻無法讓當事人有申訴管道，考核封閉的結果，造成一人或少數人獨大，操縱所有考核大事。

三、升遷閉塞：圖書館組織為金字塔結構，以公務機關為例，一至三等、三至五等、六至七職等為該單位的基層館員，但職等愈高名額愈少，許多終其一生的努力，還無法如一般私人企業在職稱上、薪俸上有相當的待遇，升遷的閉塞使得館員工作情緒低落，士氣無法提升。

四、溝通不暢：圖書館組織的溝通多重上下的垂直溝通，忽略左右的平行連繫，使得單向的溝通下情無法上達，溝通的順暢阻礙了圖書館事業的正常發展。

五、參與狹隘：圖書館的許多決策多由中級或上級主管決定，少館員能參與決策過程，館員在沒有參與圖書館決策的機會下，對圖書館自然缺乏認同感，並逐漸減低向心力，造成部份館員的疏離與冷漠，也漸漸形成組織文化的負擔與無從創新。

## 陸、激勵理論在圖書館管理上之應用探討

### 一、具體做法：

圖書館應訂定「激勵員工做法」，以激勵員工，因為滿意的館員才能造就滿意的讀者，員工掌握人際接觸的力量，決定讀者對圖書館的第一印象。如何團結人員上下一心，持續提

昇服務品質，推動全面品質管理。由工作上獲得成就與驕傲是激勵員工的重要因素，透過給員工的充分授權、負責與創新，帶來長久的員工士氣。其具體做法有：（註20）

#### (一) 授權並賦予員工責任

為使主管放心授權，員工樂於承擔責任，前提是必須使人員清楚「知道他應該做些什麼」、「知道他正在做什麼」、「知道採取何種調節行動」。推行作業標準化目的之一，即在為充分授權，將員工納入品質改善過程建立基礎。

#### (二) 標準化管理體系及文件架構

整理或撰寫標準化文件、作業規範，使例行事務的處理有明確程序可供依循，人員不必耗費精力於摸索或重新學習，員工有更多的時間用於思考改善及創新。

#### (三) 規劃作業流程

各單位、各層級之責任與角色明確，讓員工享有授權，並擔負責任。

#### (四) 訓練員工承擔責任

企業有義務訓練員工，讓他們在團隊合作中蒐集及分析資料，並且具備足夠的智慧與技巧，帶動改善活動，承擔伴隨參與活動而來的各種責任。

#### (五) 專業訓練

訓練項目包含法規與執行要領、理論與制度、系統分析與控制、實地觀摩學習等。

#### (六) 經營管理訓練

訓練項目包含管理理論、品管技

能、公關與服務等。

(七)資訊素養培訓

訓練項目包含業務系統操作、辦公軟體使用、網際網路應用等。

(八)生活資訊講座

訓練項目包含人際關係、人身安全防護、職場安全等。

(九)溝通與意見回饋

開關經理專用電子信箱供同仁隨時反映意見。不定期與主管、中級幹部及同仁舉行座談會，親自聆聽同仁心聲及意見。

(十)員工滿意度調查

為使工作環境更和諧，改善工程持續不斷，每年辦理員工滿意度調查，調查內容包括工作分配、授權程度、意見表達、認同歸屬及員工需求（工作支援、訓練發展、生涯規劃）。所得資訊運用於年度方針之研擬。如：

1. 環境設備方面：改善辦公空間，美化、綠化環境；增設停車場，解決員工停車問題；改善發電機廢氣污染問題；增添辦公電腦設備等。
2. 工作業務方面：增進業務主機電腦執行速度與穩定度，多舉辦電腦、業務在職訓練；加強單位間業務協調配合；人員福利辦理彈性上班時間；改善同仁通勤問題；改善人員休假制度；增辦社團活動。
3. 獎勵與表揚：模範員工選拔獎勵要點，定期辦理模範員工選拔，並公開表揚。可分為：(1)團體部分：內部稽核成效，品管圈活動、研究發

展及品質管理成果，與為民服務測試結果等項目，就各單位之整體表現，給予評定。(2)個人部分：由各單位同仁初選年度踐履服務、效能、創新、誠信、清新等形象指標的同仁，再就優良事蹟提交考核委員會決選。並於網路及公開表揚上述績優事實，以激勵士氣提升效能。

## 二、知識管理的落實

落實知識管理的成功要件在於能以清楚明白的語言來詮釋組織目標、管理程序、績效評估等。知識管理可應用在：（註21）

- (一)薪資報酬系統：薪資報酬系統應提供誘因，同時要全面性、系統化，再透過持續性地績效考評制度，以鼓勵員工積極參與活用知識與累積知識的工作。其誘因可分為內在與外在報酬兩種。內在報酬主要指落實制度後所受到的「肯定」，專案實踐後的「滿足感」，達到目標時的「成就感」等。外在報酬則藉由考核知識的提供和累積行為所獲得的實質性報酬，包括獎金、升遷、紅利、獎品等。活用知識的誘因則多直接表現於工作範疇中，如業務效率的提昇等。
- (二)教育與訓練系統：人力資源部門的教育訓練規劃應做以下調整：
  1. 積極培育知識工作者；
  2. 持續性的學習；
  3. 雙向性的訓練；
  4. 善用虛擬的學習環境，以進行線上

學習或網路訓練。

- (三)溝通系統：在導入知識管理的過程中，透過員工間的溝通與討論，使得知識工作者能藉由與同儕分享的過程激發創意，這種資訊自由流通與分享是組織創新的最大關鍵。可鼓勵員工以使用共通語言、水平討論與傾聽以凝聚共識的共享溝通模式，進行正式與非正式的經驗交換。能夠在多元價值的文化下，接納不同的意見與聲音，達到企業改革與創新的目標。

### 三、智慧型管理-21 世紀企業經營管理的新挑戰

面對動態、複雜、不確定時代的經營環境，人性化的管理哲學強調人性、信任、分享與合作的團隊學習文化。知識的加值與創造是企業經營的重點，「智慧型管理」的目的即在為達成以下目標：（註22）

- (一)從「人的管理」轉化為「知識管理」，使「人力成本」轉換為企業的「智慧資本」。
- (二)建構網路型學習組織提供開放性資訊環境，以累積並整合企業智慧資本：知識管理已成為21世紀企業競爭與經營管理的重要策略，它將組織經驗視為企業的重要資產、核心能力的累積，並透過此來創造組織價值。
- (三)善用資訊科技處理例行性、重複性工作以降低成本，促進創新與創造企業競爭優勢。

- (四)能善用思考創新知識，即強調智慧型（腦力）的工作方式。

### 柒、結論

激勵的藝術在於創造頂尖的團隊，因此以下幾個議題是我們必須考量的：（註23）

- \* 如何讓組織中每個人都發揮專長、整合出成功團隊？
- \* 當部屬人數眾多且年資、年齡參差不齊時，要如何依照特質分別帶領？
- \* 當圖書館內派別林立時，究竟自己該站在哪一邊？
- \* 您是在做自己需要做的事，或是喜歡做的事？
- \* 想要部屬自動發揮，權力卻又要握在自己手中時，要怎麼辦？
- \* 我們是圖書館的資產或是負債？
- \* 當您在圖書館時，自己九十分，別人卻都只有六十分時，該怎麼辦？

這世界上，所有的事都與人有關尤其愈往上走，格局愈大，所需協調、處理的人的問題就愈多，這是個講究團隊合作的時代，想要活出人生最美格局的方法，就只有靠組織發展、激勵人心一途，才能創造屬於圖書館專業且又無人可取代的地位。

## 註釋

- 註 1：H. L. Tosi and S. T. Carroll, Management: Contingencies, Structure and Process (Chicago: St. Clair Press, 1976):120-121。
- 註 2：江斌玉，「激勵行為與績效之研究」，銘傳學報 24 期（民國 76 年 3 月），頁 87。
- 註 3：Stephen P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, 3rd ed. (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1992),45.
- 註 4：Harold M. F. Rush, Job Design for Motivation (New York: The Conference Board, 1971), 11-12。
- 註 5：同註 4。
- 註 6：曾仕強、劉君政，有效的激勵（台北市：伯樂，民國 81 年），頁 30-42。
- 註 7：程本清，「從激勵理論探討我國公務人員之陞遷制度」，人事月刊 27 卷 4 期（民國 87 年 10 月），頁 44-47。
- 註 8：林勝義，激勵理論在社會福利行政上之應用（台北市：楓城，民國 75 年），頁 15-16。
- 註 9：Wendell French, The Personnel Management Process: Human Resources Administrative, 3rd ed. (Houghton Mifflin, Boston, 1974): 91.
- 註 10：同註 2，頁 96-97。
- 註 11：激勵理論，< <http://ceiba.cc.ntu.edu.tw/management/content/ch12content.htm> >（檢索日期：民國 89 年 8 月 25 日）。
- 註 12：張玉成，「士氣激勵理論在學校人事管理上的運用」，臺灣省國民學校教師研習會，民國 68 年，14-15。
- 註 13：徐振芳，「激勵管理」，銘傳學報 2 期（民國 71 年 11 月），頁 119-120。
- 註 14：同註 12，頁 134-137。
- 註 15：同註 2，頁 103-106。
- 註 16：謝學曾，「工作體認與工作激勵之研究」，建國學報 4 期（民國 74 年 5 月），頁 55-62。
- 註 17：「公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法」，中華民國八十八年四月十七日，考試院八七考台組貳字第 0 八七三七號令修正發布。
- 註 18：施旺坤，「有效激勵績優人力之策略：各國政府績效待遇制度改革的評估與啟示」評論，< [http://www.inpr.org.tw/inprc/event7\\_9.htm](http://www.inpr.org.tw/inprc/event7_9.htm) >（檢索日期：民國 89 年 10 月 13 日）。
- 註 19：張麗鳳，「學校激勵現況的探討」，教育資料文摘 38 卷 3 期（民國 85 年 9 月），頁 131-133。
- 註 20：「激勵員工做法」，< <http://w3nhinb.nhinb.gov.tw/tqm-6.htm> >（檢索日期：89 年 12

月 15 日)。

註 21：李華偉，「圖書館在知識管理中的角色」，在知識管理研討會（臺北市：中國圖書館學會，民 89 年 12 月 3 至 5 日於國家圖書館舉行）。

註 22：陳家聲，「知識管理在企業的應用」，在知識管理研討會（台北市：中國圖書館學會，民 89 年 12 月 3 至 5 日於國家圖書館舉行）。

註 23：頂尖團隊——激勵的藝術，< <http://www.idi.com.tw/course/top.htm> >（檢索日期：89 年 10 月 13 日）。