

國科會專題研究計劃成果報告

動機需求分類的基礎架構(I)：跨企業組織的探討

The Basic Structure of Motivational Need Taxonomies(1) :
Exploratory Research

計劃編號：NSC 89-2413-H002-023

執行期間：88年8月1日至89年7月31日

主持人：莊仲仁

國立台灣大學心理學系

摘要

本研究為一系列的研究計畫。今年度的研究子題為「動機需求分類的基礎結構(一)：跨企業組織的初步研究」，今年採用質的研究方法，以深度晤談法(depth interview method)及小團體晤談法(focus group interview)來訪談汽車業。事先編製半結構式面談表(semi-structure interview sheet)以掌握面談的方向及內容。其大致向度包括身體健康(physical health)、安全感(safety)、薪水(reward)、人際關係(relationship)、溝通(communication)、自尊(self-esteem)、自主(autonomy)、訓練(training)、成就(achievement)、自我成長(self-development)等向度。待資料蒐集完成後，針對這些資料作內容分析及項目分析，用以編製適用於我國電子業、汽車業及醫療器材業的員工需求量表，以作為大樣本研究之用。

第二年的研究子題為「動機需求分類的基礎結構(二)：跨企業組織的實證分析」，係使用已編製好的「員工需求量表」為工具，以電子業、汽車業、醫療器材業的員工為對象實施量的研究，如此可以建立本量表的信度與效度。此外，除了瞭解我國電子業員工的心理需求外，本研究也將提出各種改善方案，用以提昇員工的工作滿足及其工作士氣。

Abstract

This study will be a serial research. The topic of the first year research will be "The Basic Structure of Motivational Need Taxonomies(1) : Exploratory Research." The first year will be use qualitative methods. And focus group method will be used to interview the employee of electric factory, motor factory and medical equipment co. The semi-structural interview sheet will be used with the interview. The contents of interview will cover physical health, safety, reward, human relationship, communication, self-esteem, autonomy, training, achievement, and self-development. And then the content analysis and item analysis will be used to construct the scale of the employee needs for our country.

The topic of the second year will be "The Basic Structure of Motivational Need Taxonomies(2) : Empirical Research." The precious noted scale will be used and the subject will be the employee of electronic factory, motor factory, and medical equipment co. to do the qualitative research. The reliability and validity study will be done also. This research will offer some suggestions to improve the job satisfaction and fulfilled addition to understand the employee needs of electronic occupation.

計劃緣由與目的

跨文化的研究可被視為一種驗證、整合需求理論方法。那麼探討不同企業組織的員工需求或工作動機,同樣的也可被認為是一種驗證或整合動機需求理論的有效方法。目前,在傳統的工業組織心理學方面,較受大家注目、肯定而且應用較廣有四個主要理論,分別是 1. 二因論 (Two Factor Theories) 2. 需求理論 (Need Theories) 3. 期望/價值理論 (Expectancy/Valence Models) 4. 生存--關係--成長理論 (Existence-Relatedness-Growth)等。但是因為這四個理論,由於研究者的理念、時代背景,員工的工作特性以及研究方法等因素不同,每一個理論雖有其特點,但在實際應用上,往往令人感到其通用性和限制性仍然存在,無法充分滿足管理實務者的需求。

人類行為的研究有兩個方向。一種是描述性(或實徵性),主要是說明或證明某種存在的現象或關係。以理論來說明「為何」如此?目前我們是很想知道為什麼人類需求和工作行為有很大的關係,雖然目前這種解釋有些觀點是可接受的,但還是有許多工業心理學家或企業家們想解讀這個謎。目前,我們雖然能採用一些假設性的理論來解釋員工的行為,這些理論並非是互斥的,而是互補的。他們雖然能解釋一些現象,但還是有缺點存在,必須時時作修正。依照各種動機理論的說法,我們似乎沒有將員工需求和工作滿足劃分地清楚。Wernimont (1972)指出:研究員工需求的方法及過程和研究工作滿足是非常類似的。但我們也要注意,無論是在理論上,或是實務上,這兩種概念是有差異的。

因此,在本研究裡,擬延續過去幾年來的一系列研究,擴大受試者的行業別,以 Maslow (1954) 的需求理論為基礎,探討電子業、汽車業以及醫療器材業等三種業別的員工需求本質為原點,討論他們在工作環境上的運用和在需求理論上的意涵。也可進一步比較、驗證、整合上述四

大理論,對台灣企業的通用性及限制性,並從實徵性資料所得的向度來整合當前台灣企業界之員工需求的基礎架構為本研究最大的心願。

相關理論與研究背景

關於傳統的工業組織心理學方面的理論,像需求理論 (Need Theories)、期望價值理論 (Expectancy Valence Models) 都是根據「人之所以或從事過程會工作,是因為人們認為參與這些活動或工作之後都會帶給自身最大的正面價值及有用性的假設而成立。這些理論長久以來一直是工業組織心理學的研究主軸。

動機理論是根據享樂原則或唯樂主義的假設而來的。也就是說人類的行為係依據增加自己的快樂或躲避痛苦而產生。行為的產生最主要的目的乃是為了維持生理方面或心理方面的平衡狀態,在這個歷程當中,人們會努力地去使正面的影響力變得最大,而使負面影響力變得最小。在 Weiner (1991) 最近的文獻回顧中,提出了動機理論的分類:有一些理論在於探究「什麼因素會使行為出現或消失?」另一些理論則在探究「什麼樣的選擇會使個體得到最大的享樂」Weiner 還指出後者的假設是非常理性的,個體清楚的知道多種可達成目標的行動,並且也大概知道每個行動將會得到什麼結果,並對每一種結果作價值的判斷。這也是所謂的期望—價值動機理論,這些理論最早是由 Lewin (1935; 1951) 所提出,然後 Tolman (1955) Rotter (1954) 及 Atkinson (1957; 1964) 等也加以做後續的研究。」Weiner (1991) 對以上的假設,提出了一些不同的看法,認為人們並不一定依照「得到最大利益的原則」去做決定,並且也不一定按照「理性的」及「規範的」原則去做決定 (Dawes, 1988; Tversky & Kahneman, 1974), Weiner 也提出,最近一些理論的趨勢,認為人類的行為有時是重視情緒勝於理性,重視評估勝於決策,也就是說著重於考慮外在社

會的因素勝於只考慮是否得到最大的享樂。

Lewin (1951) 發展了一套心理需求和產生行為能力的魅力關係，以及心理需求如何被誘因的價值所影響。這使得認知歷程上的深思熟慮，更易融入到動機模式裡，尤其是期望理論。雖然這些理論並沒有排除過去經驗的重要性，但為了使誘因具有強化作用的性質，它們允許心理需求形成一個行為、結果的價值的過程中的一部份。

將價值的觀感融入工作動機理論中在當前已經變得非常普遍了，但每個理論對它的解釋，仍有一些不同。在過去的十年中，已經有許多學者持用個人動機的認知模式去研究組織成員及工作表現 (Hackman & Porter, 1968; Lawler, 1971; Locke, 1975; Porter & Lawer, 1968; Staw, 1977; Vroom, 1964)。

在這些認知的模式中，期望理論已變成研究員工需求及工作動機的一個主要架構。一些類似的理論也已經發表，但在它們的主要支持者中，對於用詞則有些差異 (Lawler, 1971; Porter & Lawler, 1968; Staw, 1977; Vroom, 1964) 在 Kanfer (1991) 的文獻回顧及分析過去的動機理論中，分類出需求期望理論是建立在一個「需求—動機—價值的途徑」之下。這些途徑是認為個體的內在緊張、覺醒狀態以及個人觀點為基礎等三個因素來決定行為是否產生。據 Kanfer (1991) 所說的：每個人的需求及價值不同，就好比內在動機的引發會影響認知歷程中的仲介因素，而或為行為的改變。

Herzberg 的二因論

在工作動機理論方面，Herzberg 是第一個提出理論的人。他的理論倍受注目，也產生了許多論爭。依照 Herzberg 的理論，我們可將人類的需求分成兩類：一類是人類的動物性需求，目的是在逃避痛苦，

此即「衛生因子」所談的各個因素（包括公司政策及行政、技術督導、人際關係及工作條件等）。由於此種需求的目的是在逃避痛苦，因此滿足了這種需求之後，個人只能避免不滿的情緒產生，而不能產生滿足的情緒。第二類是人類的自我需求，也就是 Maslow 所說的自我滿足需求，依照 Herzberg 的理論，只有當員工個人滿足了「激勵因子」（包括工作內容的因素，包括成就、為人賞識、工作本身、責任感及升遷等）之後，個人才能自我實現。換句話說，這個因子和個人的逃避需求無關；而衛生因子則與自我滿足無關。

Maslow 的需求層次論

Maslow 認為認為人類的動機狀態是持續不斷的，動機的性質是被動的，且複雜的。當個人滿足某一種需求之後，就又有了一種另外需求。因此，人類的需求是漫無止境的。人類的需求是有層次之分的。包括五種層次：即生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求及自我實現需求。在 Maslow (1954; 1959) 提出的需求理論中，主張了以下的假設：(1) 一個人會經歷五種不同的需求：生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求及自我實現需求。(2) 這些需求，放在一個由基本需求到自我實現需求，重要性漸減的階層中。(3) 這個層級會依一個優勢的原則來顯現，即一個較高需求被激發或成為一個激勵的力量之前，較低的需求要先被滿足。(4) 第五個需求自我實現是無法被滿足的—它不曾完全被填滿。(5) 這些需求被視為是全人類所共有的。

Maslow 還認為不同的層次間是互相依賴的，且有重複的地方，只有當低層次的需求完全滿足了之後，方可滿足高層次的需求。此外，他也指出，由於個別差異的影響，每個期待滿足的需求不一樣，其重要性也不同。在這裡，我們也要注意，雖然有許多證據支持需求理論的層次性，但 Maslow 的理論尚無法獲得許多學者的認同。例如 Herzberg, Mausner 及 Snyderman

(1959) 就曾懷疑用需求層次論來預測工作的準確性。

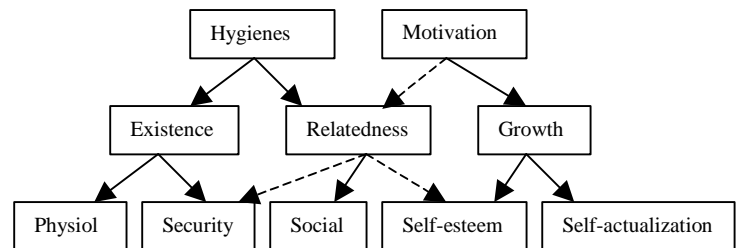
Alderfer 的 ERG 理論

另一位提出需求理論是 Alderfer (1969) 所提出的生存—關係—成長理論 (ERG)。Alderfer 指出這三個需求(生存、關係、成長)涵蓋了 Maslow 所提出的五個需求(生理、安全、歸屬、自尊、及自我實現需求)。但是跟 Maslow 的需求層級中的優勢原則不同, Alderfer 主張三個需求(生存、關係、成長)可以同時運作。可是,令人感到遺憾的是 Alderfer 的看法雖為可貴,但在研究文獻裡很少可查到,可能是對這些理論研究失去興趣,與沒有再得到實徵研究的支持有關。總之,我們可以說,需求的觀念及基本的需求動機模式是可以和認知、行為為基礎的動機理論相容。因為絕大多數需求的研究,是從不同工作特徵的價值觀去著手做研究。如果是這樣的話,我們可從下列幾個方向來思考有關的幾個問題。

- (1) 工作需求的結構是否已經證實? 也就是「對工作特質的價值認定, 是否已有一致的形式或組織, 去支持構成需求的觀念。」
- (2) 假設上一題的答案是肯定的, 那麼哪些工作特質是被視為有一樣的需求, 做為他們價值的主要根源, 而且這些「知識」是被證明是很有預測力的。例如: 酬賞的價值在同一群工作中的任何一個個體都是一樣的。
- (3) 有些需求可以構成某些工作特質或結果的價值。例如: 薪水是什麼? 至於個人及文化的差異是否可藉由其他相關的需求而來加以影響不同工作特徵的價值。
- (4) 在一個更實徵性的研究脈絡下, 員工需求的基礎架構之知識, 是如何地影響到我們對員工行為的瞭解、預測以及工作生活品質的改善有莫大的助益。

在這裡有一點是要被強調的, 大多由工作

環境中所創的需求動機理論, 曾嘗試著要對動機的內容加以說明及分類。因此, 除了解釋動機的本質外, 這些動機模式也可被視為是針對動機內容加以分類的一種形式。三個工作動機理論的分類比較如下圖。



圖一、三個工作動機理論分類的比較

研究架構

一、本計畫的研究架構

經由以上的各種文獻探討, 我們可得知為了充分掌握各種企業組織間之員工的各種需求, 首先應針對員工的現況, 給予客觀、科學的評估與診斷, 找出當前從事電子汽車業及醫療器材業的員工的現況, 給予客觀、科學的評估與診斷, 找出當前從事電子汽車業及醫療器材業的員工現況, 給予客觀、科學的評估與診斷, 找出當前從事電子研究工具的發展業汽車業及醫療器材業的員工的需求是什麼? 有那些特點? 有哪些弱點? 為了加強企業的競爭力, 應加強哪些心理需求? 並且滿足員工的心理需求, 來提升員工的士氣及工作態度, 進而提升產品以及服務的品質, 使企業能達至繼續成長及永續經營的最高目標。因此, 擬以圖一之研究架構, 來充分客觀地瞭解員工的心理需求是什麼, 在不同的人口統計變項又有何差別? 進而達到內部顧客滿意管理的最高目標。

二、研究工具的發展

本研究採用半結構面談的方式來探討汽車業員工的心理需求, 並運用內容分析來找出各種心理需求。首先, 根據以往之資

料文獻，擬出本研究之半結構式員工心理需求面談指引，如表一所示，訪談大綱包括 11 個大題目。所問之題目皆與員工的心理需求有關。包括其身體健康、安全感、待遇、興趣、自主性、人際關係、自尊、自我成長、成就感與溝通等。

結果與討論

從兩家不同企業組織的多場焦點晤談資料，經騰稿 概念分析以及項目分析之後，依 Maslow(1954, 1959)和 Adams(1963)的心理需求概念可將晤談資料歸納如下的六個向度：1. 生理需求：{ 伙食 | 物理環境 } 工作制服。 2. 安全需求：{ 工作空間 | 諮商輔導 } 人事制度 ~ 輪調制度。 3. 社會需求：{ 主管領導行為 | 溝通 } 訴怨管道 ~ 工作說明。 4. 自尊需求：{ 工作肯定 | 意願尊重 } 參與 5. 自我實現需求：{ 生涯發展 | 學習新知 } 成就感。 6. 公平需求：{ 績效考核 | 升遷合理 } 紅利分配 ~ 受訓機會。 7. 知的需求：{ 考核項目 | 工作內容。

至於員工心理需求量表係根據這些心理需求之內容而編製，一共包括 47 題，這個量表的設計理念係根據測量內部顧客滿意的理論而設計，在施測時要求參與施測的員工針對每一題做重視程度之評估外，同時也必須做實際情況之評估從重視程度與實際情況之評估差距，將可充分掌握員工的心理需求，也就是說，那些心理需求較被重視？那些需求較為滿足？那些是必須急速改善給予員工滿足？

至於驗證量表效度有幾種方法，通常我們都事先根據文獻(理論)來抽取概念及分類，然後經施測，採用因素分析的統計分析，找出適當的向度及題目。本研究所編的員工需求量表經因素分析的結果可找出七個向度，經命名其固有值及解釋百分比分別為：(1) 自尊需求(9.57 , 29%)，(2)社會需求(1.96 , 5.9%) (3)工作環境 (1.43 , 4.3%)，(4)工作輪調(1.27 , 3.8%)，(5)績效考核(1.22 , 3.7%)

(6)生涯輔導(1.04 , 3.1%) (7)家庭關係(1.01 , 2.8%) 等心理需求，累積解釋百分比為 53%。雖然這七個心理需求的內容及向度和焦點晤談後的分析有些異同，其適切的心理需求結構，將等後續的實証性研究來加以說明。

這個 47 題的員工心理需求量表有些題目在不同企業組織是共同存在的，例如：(1). 必須有足夠的汽機車停車位，因如沒有適當的停車位，在上班時間無法安心工作，擔心被偷，被撞，被刮。(2). 工作環境的溫度，通風及噪音的品質控制。因受試者，常感到他們的工作場所尚有必須改善的空間。工作環境的優劣會影響他們的工作品質。(3). 工作保障能夠安心地工作。(4). 溝通與諮商，和主管有暢通的管道可表示意見，如有困難時也能訴怨。(5). 受肯定，無論在公司或家裡能夠受到他人之重視與尊重。(6). 有適當的生涯發展機會，工作有成就感。(7). 公平合理的考績與分紅。從過這個量表的結構而言，其所涵蓋的層面可說相當完整，均能反映各不同企業組織的員工心理需求，非常落實於實際情況的探究，對第二年的後續研究將有相當大的助益，其研究成果是可預期，也相信對全面品質管理可提供絕佳的參照指標。

計劃成果自評

本研究原來要找三家不同企業組織做小團體晤談，但因一家公司受主、客觀因素之影響，高層主管希望延後舉行，甚感可惜，希望下一年度能夠補足。至於已進行的兩家不同企業組織，第一家係和日本的企業合資經營，由日本提供技術和零件，員工均較年輕，員工大都是由外地來的。至於第二家係本土的家族式公司組織，員工大都是當地住民，鄉土意識強。這兩家有些異同，是本研究的優點。

在這兩家企業組織，由於事先和廠方高層主管有充分的溝通，在取樣，進行晤談時獲得多方的協助，並按「參加晤談者的選擇條件」抽出適當的員工參加，晤談過程經過晤談的

允許,同意錄音,獲得相當寶貴的晤談資料。經騰稿後,按員工需求量表。這種高效度的量表深信對後續的研究計劃有相當大的助益,對企業界將可提供適當有益的建議。

參考文獻

- Adams, J.S.(1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9-16.
- Alderfer, C.P.(1972). *Existence relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Atkinson, J.W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ : Van Nostrand.
- Brod, C, 1984 *Technostress*. Addison-Wesley
- Dawes, R.M.(1988). Rational choice in an uncertain world. San Diego : Harcourt Brace Jovanovich.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R (1980) *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Hackman, J.R, & Porter, L.W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*.3, 417-426.
- Herzberg,G, Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*(2nd ed.). New York : Wiley.
- Kanfer, R. (1991). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough(Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*,1 ,75-170. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press
- Katzell, R.A. & Thompson, D.E.(1990). Work motivation : Theory and practice. *American Psychologist*, 45, 144-153.
- Locke, E.A.(1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, 457-480.
- Locke, E.A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp.1297-1349). Chicago : Rand McNally.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row.
- Maslow, A.H. (1959). *New knowledge in human values*. New York : Harper & Row.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E.(1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Smith, M. J. 1984 Health issue in VDT work. In J. Bennett, D. Case & M. Smith (Eds.), *Visual display terminals: Usability issues and health concerns*, Prentice-Hall, pp.193-228.
- Staw,B.M.(1977).Motivation in organization: Towards synthesis and redirection. In B.M. Staw & G.R. Salancik(Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Tversky, A. & Kahneman, D.(1974). Judgement under uncertainty: Heuristic and biases, *Science*, 185, 1124-1131.
- Vroom, V.H.(1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiner, B.(1991). Metaphors in motivation and attribution. *American Psychologist*, 46, 921-930.
- Wernimont, P.F.(1972). A system's view of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 173-176.
- 田井中秀嗣, 1988b, *VDT 勞動的心理精神的壓力與管理概要*, VDT 勞動研究會 (編), VDT 勞動與健康, 勞動基準調查會, pp.149-159, 日本
- 中生, 細川汀, 1983, *頸肩腕障害的醫療與回復*, 勞動經濟社, 日本

員工需求調查焦點訪談大綱

1.OVERALL SATISFACTION

- (1)您為何會選擇到這家公司上班？以後會不會離開？為什麼？

2.SELF ACTUALIZATION

- (1)您覺得在這裡工作有成就感嗎？有實現夢想的機會嗎？

3.SELF DEVELOPMENT/GROWTH

- (1)您覺得在這裡工作有發展與成長的機會嗎？這裡的工作能夠幫助您在工作表現與生活上的成長嗎？
- (2)公司有沒有提供教育訓練與發展的機會？

4.COMMUNICATION/LEADERSHIP

- (1)工作上各部門之間的訊息溝通情形如何？各團隊（部門）之間合作、支援的情形如何？
- (2)上司和部屬之間的溝通管道暢通嗎？您對於管理階層的領導風格滿意嗎？

5.INTEREST/SELF CONTROL

- (1)這裡的工作合不合乎您的興趣？您是否認同您的工作角色？
- (2)在這裡工作，您的工作自主性如何？

6.RELATIONSHIP/SOCIAL BELONGINESS

- (1)同仁之間相處愉快嗎？您有歸屬感嗎？

7.REWARD/EQUITY

- (1)在這裡上班待遇如何？是否公平、合

理？考績又如何？

8.PHYSICAL HEALTH/SECURITY

- (1)在這裡上班對您的身體康是否有影響？有沒有什麼壓力（生理/心理）？
- (2)您覺得工作上有保障嗎？有安全感與穩定感嗎？

9.QUALITY OF WORKLIFE

- (1)整體而言，外界對於公司的觀感如何？您家人的看法如何？
- (2)您的工作生活是否會影響到私人生活呢？

10. VISION

- (1)您期待公司的未來如何？
- (2)您能簡單說明公司的企業文化嗎？
- (3)公司於二十一世紀的願景為何？