

## 從激勵策略談提升領導效能之研究

### 作者簡介



張簡哲準上校，陸官校77年班、陸院86年班、戰研班87年班、國立政治大學社科院行政管理研究所碩士；曾任連長、人事參謀、教官、營長，現任職於國防大學陸軍學院。

### ◆ 提 要

- 一、個體只須運用20%~30%的能力，即可勝任工作屬性而不被汰除於執行工作之外。若能給予適當而高度的激勵，就可使個人能力發揮到80%~90%左右。
- 二、給予成員適度的參與決策，是培養下級領導者成為未來卓越領導者最好的試煉時機，也是激勵下級全力以赴的最好方式。
- 三、隨時拔擢人才賦予適職適任，除了肯定當事人在組織的貢獻外，也同時呼應了每位當事人極需要被肯定的成就感。
- 四、人們對眼前的或較近的獎賞反應較大，對遙遠和預期的利益則較容易失去信心，任何激勵措施須即時採取行動，以發揮其時效性。

關鍵詞：激勵策略、領導效能、領導理論

## 前言

《曾胡治兵語錄》載述：「有不可用之將，無不可用之兵」、「兵隨將轉，強將手下無弱兵」。其中意涵明確的說明軍事領導者的重要性，領導者能力的強弱，除了本身的學能外，最重要的莫過於其領導統御的能力，因為領導的良窳關係著整個組織的整體效能。基於領導者對追隨者均普遍存在著強烈的正面或負面月暈效應<sup>①</sup>，因此，積極型的領導者會採取一視同仁，為提升績效達成組織目標，激勵策略的運用常見於任務執行前後。然激勵成員發揮潛力的方法，隨著時代的演進而有不同。威權時代，本著法定職權，可直接鞭策成員投入工作；產業革命後，以工作職位、薪津酬勞，做為威脅誘惑的條件；霍桑實驗效應後，發現重視成員的尊榮感，反而成為促使組織成員自動自發推動任務的良方<sup>②</sup>；因此，面對二十一世紀的開放社會下，組織成員心態的多元性，更加倍於以往，如何在領導統御的實務中尋求最有效的激勵策略，將是每位領導者亟欲學習的課題。因此，本文旨在分析不同的激勵方式對領導型態的影響，以探求較佳的激勵措施，提供領導者參考如何有效的運用激勵策略來強化

領導效能。

## 領導與激勵理論相關研究釋義

### 一、領導理論相關研究

在二十世紀前，西方所發展出古典的領導理論，係屬於歷史及哲學研究的範疇，並無科學實證，直到二十世紀，心理學家及社會學家對領導問題的探討產生了濃厚的興趣，即開始採用科學實證的方式，然而由於所使用的方法及對領導觀念的相異，因此，產生了許多不同的學說<sup>③</sup>。領導理論大致區分為典型領導理論與新興領導理論；典型領導理論區分為：特質理論、行為理論、情境理論。新興領導理論則區分為魅力型領導、轉換型領導、交易型領導及家長型領導。主要理論意涵如下：

#### (一)典型領導理論

##### ①特質理論

該理論係認為領導者天生具有與眾不同的特質，而這些特質是可以辨識出來的，領導者的特質分為三類：一是智慧（如判斷力、知識等）；二是人格特質（如適應力、創造力與信心等）；三是能力（如親和力與社交能力等）<sup>④</sup>。但這些特質和經由學習或觀察所獲得的經驗是截然不同的。

註①：林宜萱，《卓越領導》（臺北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，民國92年1月），頁196。

月暈效應為領導者對他人的認知產生正面或負面的偏差看法。

註②：蔡得雄，〈工作認知與激勵因素對工作績效之相關研究〉《義守大學管理研究所碩士論文》（高雄：義守大學，民國90年6月），頁10。

註③：李元墩，〈企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究〉《成功大學企業管理研究所碩士論文》（臺南：成功大學，民國84年6月），頁7。

註④：於下頁。

### ②行為理論

為彌補特質理論外顯行為的效用，藉由模仿成功領導者的行為，使每個人都能成為有效能的領導者。其中「關懷」及「倡導」為有效行為主要構成因素。「倡導」被定義為領導者著重在自己確定與部屬間的關係，並且竭盡所能建立良好的組織型態、溝通管道，以及達成團體正式目標的各種方法<sup>⑤</sup>。如強調達到預定目標的重要性、分派部屬任務等；「關懷」則為領導者與組織成員間建立友誼、溫情、互相信任與尊重的行為<sup>⑥</sup>，如幫助部屬、以平等方式對待部屬等。高倡導的領導者會指定其組織成員從事特定的工作，要求部屬維持一定績效及強調工作期限的達成；而高關懷的領導者會幫助部屬解決個人的問題，友善而且易於親近。如圖一所示，在彼此構面上形成四種領導型態。

### ③情境理論

團體績效受領導者與其部屬的互動，以及情境給領導者控制權或影響力的配合而定。三個主要情境變數為領導者與部屬關係、工作結構和職權。尤

其軍事組織基於其特性，在領導上具多變性及動態性，而多變性尤其表現於所面臨的情境，以及領導者處於不同階層時所應表現的領導功能<sup>⑦</sup>。

### 二、激勵理論相關研究

激勵係領導者為誘使他人朝向組織與領導者期望的結果所進行的活動<sup>⑧</sup>。也就是激勵組織成員更加努力工作，朝期望目標邁進。其主要理論如下：

#### (一)生存、關係、成長理論

##### ①生存需要

所有各種生理的及物質慾望的追求與獲得滿足<sup>⑨</sup>。例如：喝水、用膳、睡眠等需要。軍事組織中對於薪餉、休假、工作環境改善及各種福利的需要，都屬於生存的需要。

##### ②關係需要

工作場所中滿足適當人際關係所涉及的因素。一個人的關係需要能否獲得滿足，端視其和他人能否作適當的情感交流及互動而定<sup>⑩</sup>。如訓練鑑測成效、示範觀摩等領導作為能夠獲得同袍的肯定或支援就是關係上的需要。

##### ③成長需要

涉及一個人努力以求工作上

註④：陳恆毅，〈部屬期望主管領導行為與其溝通滿足現況關係之研究〉《大葉大學工業關係研究所碩士論文》（彰化：大葉大學，民國91年6月），頁6。

註⑤：幼獅軍訓編輯小組，《領導統御》（臺北：幼獅文化有限公司，民國90年2月），頁22。

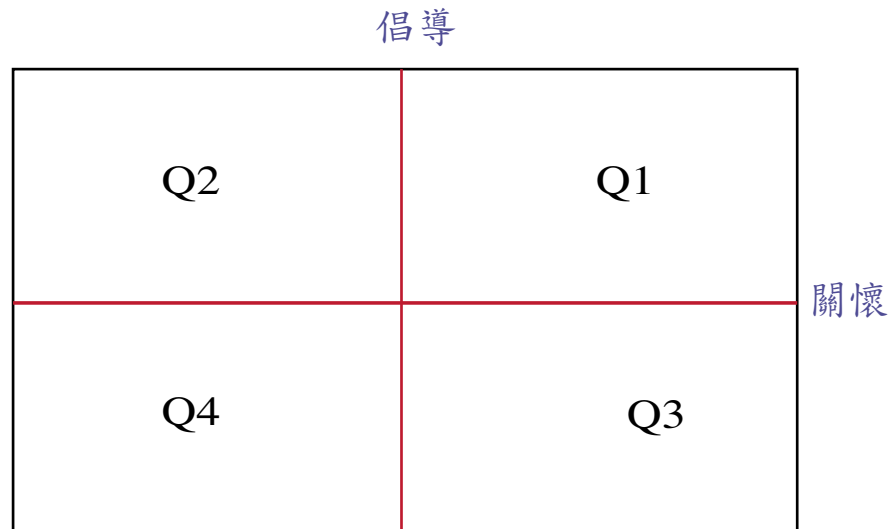
註⑥：葉雅正，〈全國性社會體育運動組織領導人領導風格與領導效能關係之研究〉《臺北市立體育學院運動科學研究所碩士論文》（臺北：市立體育學院，民國93年12月），頁39。

註⑦：孫敏華，《軍事心理學》（臺北：心理出版社，民國90年11月），頁457～458。

註⑧：李茂興，《組織行為管理學》（臺北：弘智文化事業有限公司，民國93年4月），頁173～174。

註⑨：吳定，《行政學(二)》（臺北：空中大學，民國89年9月），頁144～145。

註⑩：同註⑨。



圖一 領導行為示意圖

資料來源：作者自繪

- 在Q1象限：為「高關懷、高倡導」的領導型態，領導者不僅重視工作效率，也相當著重於對任務達成的使命感，即使如此，但對部屬的需求和關懷也非常的重視。
- 在Q2象限：為「低關懷、高倡導」的領導型態，領導者較偏重於任務的達成與績效的控管，對部屬的需求和權益則較為冷落，行為上忽略部屬的需求，也少有付出關懷的態度。
- 在Q3象限：為「高關懷、低倡導」的領導型態，領導者行為著重於對部屬的關懷與照顧，超過對工作績效的要求。
- 在Q4象限：為「低關懷、低倡導」的領導型態，領導者對組織目標的達成及部屬的需求都較不關心，這樣的領導行為則經常導致士氣低落，影響組織達成既定目標的成效。

有創造性的或個人成長方面的一切需要。此類需要的滿足，有賴當事人充分運用本身技能與潛力，以完成目標<sup>⑪</sup>。如經職務的歷練使領導作為、參謀作業或本職學能更加豐富等皆是成長的需要。

## (二)需求理論

在個人組織情境中有成就、權力與親密等三種需求。一般而言，較大的組織機關主管，如檢警調體系或軍事組織成員等較偏愛行使影響力的職業，都是屬於有強烈權力需求的人。有中高權

註⑪：同註⑨。

力需求但親密需求較低者，能成為大型組織內有效能的高階主管；高權力需求使人去影響他人，而低親密需求使人敢於去做困難的決策<sup>⑫</sup>。

### (三)公平理論

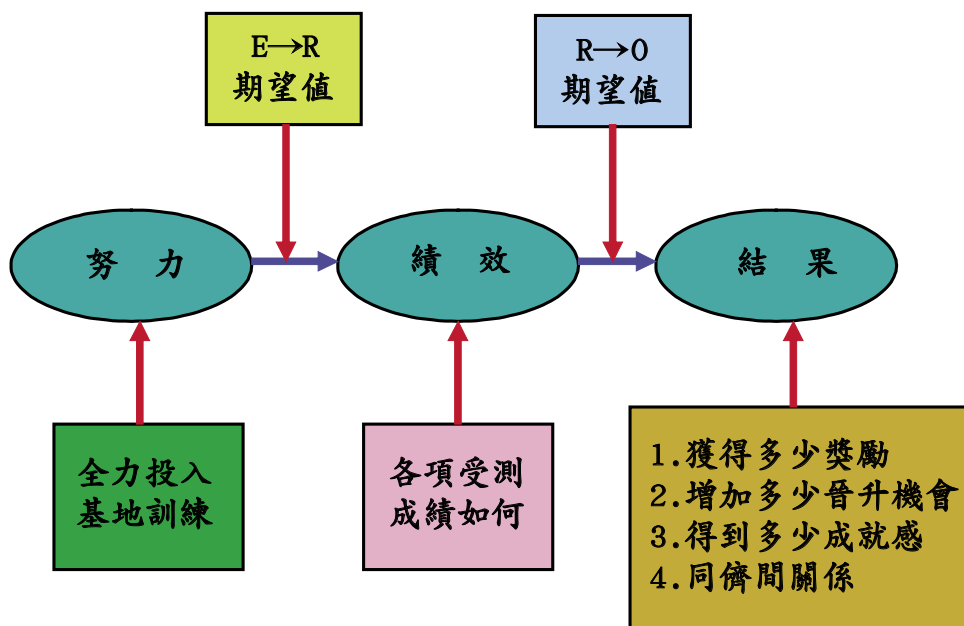
工作者不但會把他們由工作中所獲得與付出的做一比較，而且還會衡量別人的情況；因此，每個人的工作滿意程度乃決定於他工作結果和工作投入的比率，並參考他人的工作所得和工作投入比率的比較結果，兩個比率相等，則此人會愈覺得公平，進而產生滿足；若兩個比率不等，則他會愈感到不公平，進而導致不滿足<sup>⑬</sup>。

### (四)期望理論

該理論是基於執行工作之後可以得到個人期待的結果。包括努力（Exert）→績效期望型（Result）（E→R）及績效（Result）→結果型（Outcome）（R→O）。如圖二所示，努力→績效期望型（E→R）說明個人只要努力便能獲得績效，如同部隊在基地訓練期間，能夠全力投入訓練，各項受測成績便能得到高分；而績效→結果期望型（R→O）則當獲得績效時，同時也能得到相關的好處，包括獎勵、晉升、成就感及同僚情誼等，這些結果都會影響到激勵水平。

### (五)增強理論

一個人行為的結果會影響其未來



圖二 「努力→績效期望」與「績效→結果期望」示意圖

資料來源：《軍事領導統御學》（龍潭：陸軍教準部，民國94年12月），頁178。

註⑫：余朝權，《組織行為學》（臺北：五南圖書出版社，民國92年7月），頁93～94。

註⑬：張志育，《管理學》（臺北：前程企業管理公司，民國90年9月），頁395。

的行為。例如，導致正面結果的行為可能會重複，而導致負面結果的行為則會避免重複（如圖三）<sup>⑭</sup>。這項理論對領導者運用於管理組織成員有相當好的成效，它不僅可以協助領導者瞭解成員的人格特質，也可以依據追隨者的不同人格特質來善加運用獎懲措施，使得任務的推動更加順遂。

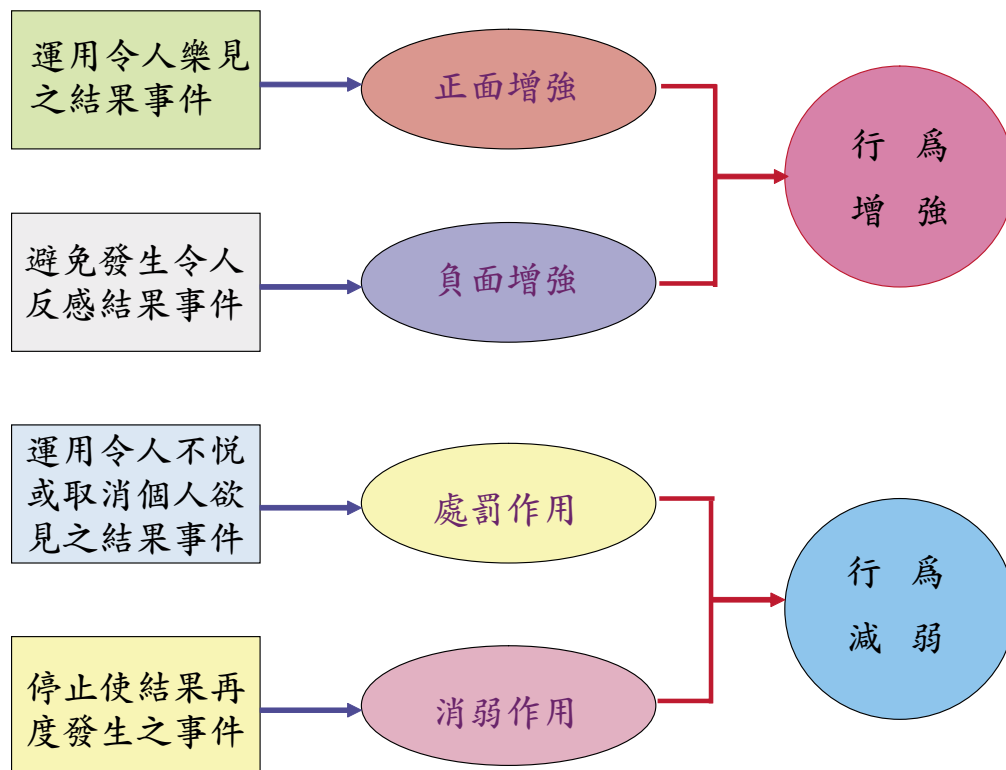
### 激勵策略與領導效能間的互動關係

激勵是領導的根本，也是激發部屬努力工作達成目標的手段。因此，軍

事領導者更應將自己的經驗、知識與意見，和部屬做有效的互動，致力於有效的運用激勵策略，滿足部屬需求，以提高部屬投入工作的意願，這些都是領導者追求務實工作的基本認識。

#### 一、領導與激勵關係

任務目標為組織共同的願景，經由領導者的激勵措施，更能彰顯出領導的效能。經研究發現，領導型態係指領導者對成員信任、支持、尊重的程度。因為領導者會直接影響成員的獎勵、升遷、工作配置等。所以，在激勵的過程中領導者對成員的影響會較大。且



圖三 增強理論示意圖

資料來源：《軍事領導統御學》（龍潭：陸軍教準部，民國94年12月），頁179。

註⑭：賀力行，《管理學》（臺北：前程企業管理有限公司，民國91年9月），頁381～382。

不同的領導型態會造成不同的激勵效果<sup>⑮</sup>。不同的領導型態也會對成員主官績效造成顯著差異。主管領導型態採用「高結構、高體恤」的成員績效顯著優於採用「低結構、低體恤」的領導型態<sup>⑯</sup>。

## 二、領導行為與組織效能關係

領導效能為領導者在其責任範圍內，透過其領導行為，影響成員和組織所有過程，達成目標的程度<sup>⑰</sup>。領導行為與組織效能達成之間有顯著的正向關係。上司體恤及結構程度愈高，成員工作滿足感愈高，反之則愈低；成員在高結構或低結構行為領導之下，其工作滿足感的高低，會受領導者體恤程度高低的影響，因此，領導型態在工作滿足感上均具有極顯著的主要效果<sup>⑱</sup>。國軍部隊為一個組織架構龐大的體系，領導人應當首重「控制」的工作，尤其更應注重「規劃及對下溝通」；部隊主官領導行為「以人為中心」較符合現階段官兵

的需求，所產生的領導效能也較佳；部隊主官的領導行為直接影響部屬的行為與態度，當部隊主官愈關懷部屬，愈能增進士氣及向心力，進而增進部隊的效能<sup>⑲</sup>。

## 三、激勵與領導效能的關係

激勵實質的價值是重視「人性尊嚴」的存在，強調滿足個人的需求，進而凝聚向心力以發揮群體精神，達到組織所要求的目標。經研究發現，生產力、激勵及工作滿足呈現正向關係，亦即對激勵的滿意度愈高時，成員的生產力將會愈高。雖然激勵並不等於績效，但激勵的確是影響績效的三個主要因素（能力、環境、激勵）中最為重要的因素<sup>⑳</sup>。而從事對激勵行為的研究也發現，個體只須運用20~30%的能力，即可勝任工作屬性而不被汰除於執行工作之外。因此，若能給予適當而高度的激勵，就可使個人能力發揮到80~90%左右<sup>㉑</sup>。由此可見，激勵程度愈

註⑮：李孝永，〈國軍人員激勵偏好及工作滿意度之探討〉《義守大學企業管理研究所碩士論文》（高雄：義守大學，民國93年6月），頁22。

註⑯：許雅棣，〈主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性〉《國立東華大學企業管理研究所碩士論文》（花蓮：東華大學，民國89年6月），頁74。

註⑰：張德偉，〈家長式與轉換式領導風格在軍事單位的比較研究〉《中山大學人力資源研究所碩士論文》（高雄：國立中山大學，民國90年6月），頁16。

註⑱：王壽麟，〈組織溝通、領導型態與工作態度之關係〉《政治作戰學校新聞研究所碩士論文》（臺北：政治作戰學校，民國81年6月），頁96。

註⑲：張水泉，〈領導行為與效能之研究——以某空軍主官為例〉《中山大學人力資源管理研究所碩士論文》（高雄：中山大學，民國90年6月），頁55~62。

註⑳：楊文昌，〈臺商兩岸三地員工激勵制度滿意度影響個人工作績效之研究〉《國立臺灣科技大學管理研究所碩士論文》（臺北：臺灣科技大學，民國92年1月），頁23。

註㉑：同註⑲，頁31。

大，個體能力愈能發揮，績效愈加顯著。軍事領域工作和社會一般組織精神屬性相同，生產力與執行力都是創造績效，推動任務目標的唯一途徑，領導者如能有效的激勵僚屬行動，便能掌握工作的進展，強化工作意志。從組織觀點而言，領導者的激勵功能就是在提高組織成員的參與感，實現組織目的熱情和積極性，透過有效的激勵策略，使組織成員對組織目標與決策產生心理認同，進而誘導組織成員從複雜的行為，朝向一致性的目標前進。

## 理想化軍事領導與激勵關係

### 一、影響激勵策略之領導障礙

適當又適時的激勵策略能創造績效，發揮領導效能，鞏固領導者的領導權威，若經常採取同一種激勵方式而形成慣性，或不當運用超出領導職權時，則可能失去激勵的功效，甚至影響部屬對其領導幹部的信賴，形成負面的氣氛。此外，容易影響領導效能，左右激勵作為的障礙因素為領導者濫用強制力，形成表面上的紀律服從，這種紀律由畏懼所形成，而非由內在因素所致，用強制方法激發僚屬的動機，僅能到達最低要求標準，避免遭受領導者的處罰而已。因此，適時、適權的激勵策略才是最為理想的軍事領導作為，領導者運用時宜先建立此一觀念才是。

### 二、理想的激勵模式

引導他人，激勵或鼓勵其致力完成被賦予任務，且願意被激勵使一個人的努力受到其內心推力或驅動力的影響，激勵成效才能產生。軍事組織中

理想的激勵模式，呼應內在推力可以視為引導的「需求法」；而符合外在誘因的則可歸為引導的「強化法」。

#### (一)需求引導法

需求法基本上是與人們履行任務所需事項有關，以使人感到滿意並展現良好的服從性與積極態度，此一方法的重要考量就是：在適當的情況下，人們的成就會因勢利導，因為需求在工作方面有良好表現而努力不懈，而其成效也使他們感到滿足。這種人格特質往往顯示在本身具有自動自發、潔身自愛或榮譽感等本質性格的人身上。

#### (二)強化引導法

大多數人的行為結果決定了他們想做什麼。基本而言，會導致正面結果（獎勵）的行為，個人會重複去做，而顯然會帶來負面結果（懲處）的行為，個人則會避免重蹈覆轍。利用獎懲的作法其實有利也有弊（如表一），而一位優秀的領導幹部，不論使用獎勵或懲處時，一定都有其考量，人們通常會受到以前行為結果的影響，如要影響或激勵一個人，只要獎勵良好行為、懲處錯誤行為即可。身為領導幹部，有權力獎勵或懲處部屬，只要妥善運用獎與懲，就可以有效地影響或激勵部屬的行為。

### 三、較佳激勵的領導型態

任何領導型態都有其優缺點，只要符合組織期待與適合任務的需要，以及群體的高滿意度，它就是較佳激勵的領導型態。經領導實務經驗得知，任何階層組織領導者的領導型態將會影響所使用的激勵方式，也間接影響到組織效

表一 強化引導法利弊分析表

| 方 式 | 利                                                                            | 弊                                                                                                                     |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 獎 勵 | 一、獎勵可實際強化你的作為，它能更迅速地引發正確行為，且使其更持久。<br>二、把它當成激勵的工具，它通常會導致高昂的士氣，並使人希望未來也有良好表現。 | 一、誘使部屬以不實手段獲得獎勵。<br>二、部屬可能會變得斤斤計較，而且凡是只要無利可圖就不去做。                                                                     |
| 懲 處 | 一、懲處會促使部屬知道應該避免那些行為。<br>二、一經宣揚，別人就會知道那些行為是禁忌。                                | 一、懲處會引發人的不安，同時也會干擾他去獲得常識與技巧。<br>二、它只強化了什麼不能做的觀念，但卻未告知何者該做。<br>三、懲處可能會導致受懲處者討厭這項行為，以及施罰者。<br>四、會扼殺部屬的主動與積極，儘量避免冒不必要的險。 |

資料來源：國防部總政治作戰局，《部隊領導統御手冊》，民國91年6月，頁110。

能。因此，軍事組織領導者應該在不同的層級或目的之下採用不同的領導型態，並運用適當且有效的激勵方式，藉此凝聚組織內部成員的向心力，以及彼此的良性互動，如此才能有效增進軍事組織效能，達成軍事組織目標。當單位層級愈高，其主官使用高需求引導法的程度愈高，部屬溝通滿足及工作滿意程度也愈高，這是因為階層愈高，任務屬性就愈形複雜，所做決策品質控管愈加

嚴格，作業之獨立性與協調性相形重要所致，因此，激勵方式就有別於中低階層了。根據上述領導與激勵理論分析，可歸納出不同領導型態對激勵方式的影響（如表二）。

### 領導者應有的激勵策略與作為

在軍事組織中，層級劃分相當明顯，因此，不同層級的軍事領導者，所

表二 各層級領導型態及激勵方式分析表

| 領 導 層 級 | 高       | 階 | 中            | 階 | 基           | 層 |
|---------|---------|---|--------------|---|-------------|---|
| 軍事領導階層  | 軍團級以上   |   | 旅、營級         |   | 連、排級        |   |
| 領 導 型 態 | 授權式或弛繮式 |   | 參與式或緊繮、弛繮併用式 |   | 權威式或緊繮式     |   |
| 領 導 理 論 | 家長型領導   |   | 魅力型領導或家長型領導  |   | 交易型領導或家長型領導 |   |
| 激 勵 方 式 | 需求法     | 高 | 中高           |   | 中低          |   |
|         | 強化法     | 低 | 低            |   | 高           |   |

資料來源：筆者自行整理

須具備的條件也會有所不同<sup>22</sup>，這是因為專業分工所致；各領導階層主要職責與條件如表三。

學習領導能力的最佳狀況是讓人們覺得安全，但又不能鬆懈到喪失動力<sup>23</sup>。各領導階層領導者基於使命或職責，在職權範圍內運用各種領導統御方式來管制任務執行，以避免事與願違情事發生。其中就以領導者採取激勵策略（如圖四）來執行任務為例：步1旅步1營與步2營兩個單位都將參加年度基地訓練驗收，上級領導者均期望兩個單位能在平時教育訓練既有基礎下，獲得最好的鑑測成績，同時也勉勵兩個單位在彼此相互競爭下，爭取所屬團隊的最高榮譽。因此，假設兩個營級所採取的激勵水平相同，但整體實力並不相同，若步1營營長已認為所屬團隊的整體實力已到達一定水準，僅給予2.5的激勵力量，而步2營營長則仔細評估單位實力後，自視團隊訓練績效仍有向上提升

的空間，時時刻刻不斷的鼓勵所屬更加努力，給予推升至4的激勵力量，即使初期訓練成效不如步1營，最後終因憑藉激勵策略發酵，整體驗收成效則優於步1營。

綜合上述理論與領導成效的發揮，領導者對激勵策略與應有之作為敘述如後：

#### 一、在明確任務性質，適時提供工作誘因方面

（一）適職適任專人負責任務：除非訓練的目的是在克服僚屬工作壓力，挑戰對任務執行的恐懼感，否則針對工作屬性與僚屬專長適當賦予任務職掌是必要的，而且進一步衡量僚屬本身的潛力與能力來分派工作，使僚屬深感認同對任務推動並非一成不變的，而是具有適應性與彈性的。

（二）參與決策，以分享成就：喜受尊重與肯定是人性特質中最為重要的一環，給予成員適度的自主性來參與決策

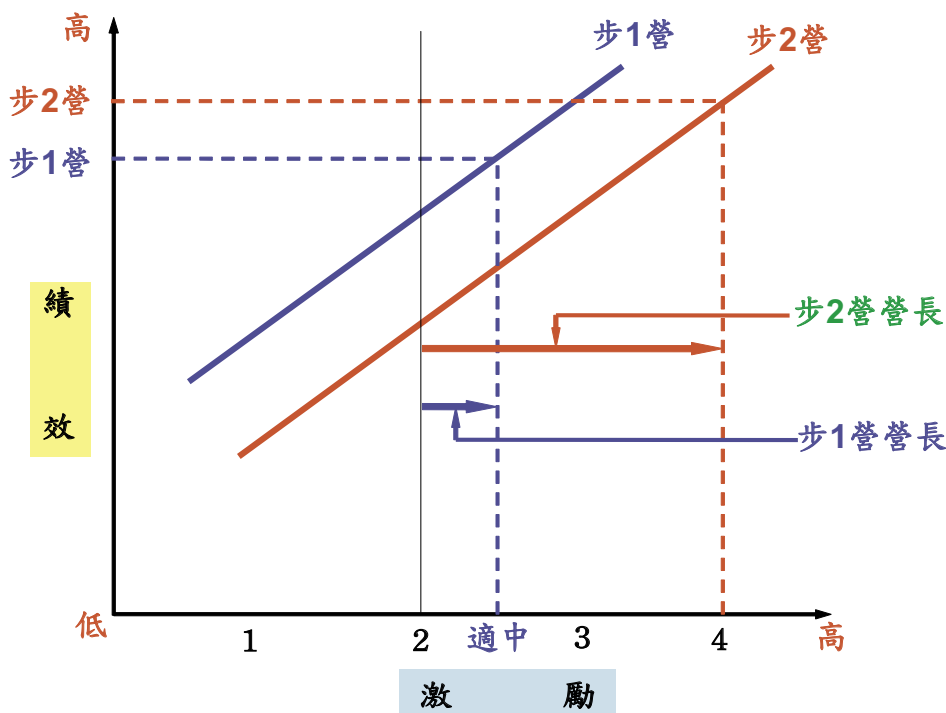
表三 不同層級領導者主要職責與所須具備條件表

| 領 導 層 級            | 主 要 職 責                                             | 所 須 具 備 條 件          |
|--------------------|-----------------------------------------------------|----------------------|
| 高層領導者<br>（軍團級以上幹部） | 瞭解整體組織的任務、目標瞭解、預測組織可能面臨的各種狀況，以及提出具創發性的因應策略與作出有效的決策。 | 抽象性、概念性思考能力、抽象整合能力。  |
| 中層領導者<br>（師、旅級幹部）  | 間接促進單位目標達成、制定任務達成之政策、資源控制及分配、減少下屬單位不確定性、協調規劃。       | 概念性、抽象性思考能力、分析式思考能力。 |
| 低層領導者<br>（營連級以下幹部） | 直接推動單位目標達成、提升團體凝聚力及部隊士氣、提升部屬工作動機。                   | 人際技巧、技能性能力。          |

資料來源：孫敏華，《軍事心理學》（臺北：心理學出版社，民國90年11月），頁464。

註<sup>22</sup>：同註<sup>7</sup>，頁464。

註<sup>23</sup>：張逸安，《打造新領導人》（臺北：聯經出版社，民國91年6月），頁199。



圖四 激勵、能力、績效關係示意圖

資料來源：作者自繪

或完成任務，是培養下級領導者成為未來卓越領導者最好的試煉時機，也是激勵下級全力以赴的最好方式，應該多融入這方面的修為。

(三)提供誘因，激發潛藏實力：領導者除了盡力照顧成員權益與福利外，更須經常提供工作誘因，重視不同激勵因素上的調整，例如：適度對表現良好的成員公開認同與獎勵表揚、薦報進修使其有向上發展的機會等誘因。

## 二、在穩健領導風格，達成組織願景方面

### 面

由於東西文化價值的相異，因此，有學者提出適合本土化的「家長型領導」理論，這種領導類型不僅具有西方「體恤」與「倡導」等領導行為特質，並特別強調對領導者「德行」的要求，在國軍組織中，「家長式領導」是最為部屬所接受的領導模式，也令部屬有較高的「忠誠」表現<sup>24</sup>。這是國軍組織體系下長期養成教育的習性，由於受到法律規範、倫理教育，或傳統核心價值和文化薰陶等因素的影響，凡軍階低、期

註<sup>24</sup>：徐金模，〈組織溝通與工作滿足關聯性之研究〉《政戰學校新聞研究所碩士論文》（臺北：政戰學校，民國75年6月），頁10～18。

別低須對軍階高、期別高展現出服從或言行尊重的態度，相同的，前者也要對後者盡到指導與愛護之心，這種倫理關係在軍中可謂是種優質的領導風格，領導者可善加運用，帶領組織成員共同執行任務。

### 三、在培養同袍情誼，建立群體使命感方面

工作環境中的工作群體，是工作滿意度主要見證者，更是工作績效的執行者。工作群體其中之一為工作夥伴的同袍關係，即指同袍間相處融洽、溝通、協調的程度，工作夥伴彼此之間會產生非正式組織，若有人執行力偏低，就會感受到來自其他工作夥伴的壓力，因而促使其激發熱情，為團隊多加努力，貢獻心力，這種關係就是顯示在工作夥伴之間情誼的表現，彼此感情好，透過相互的合作，更可以提升工作績效。因為同袍的關係會影響到一個人的心理，進而影響到一個人主觀的判斷，而工作滿意度就是取決於個體主觀的感受，來決定工作滿足高低的，所以，同袍關係與工作滿意度便產生直接的關聯性，領導者應多加採取激勵方式，融洽團隊氣氛，逐漸培養出團隊共同使命感。

### 四、在多元獎勵策略，滿足工作成就方面

一般來說，上級都會將升遷當作是重要的獎勵方式，而且升遷往往與增加報酬相關聯。升遷的激勵性很高，但是靈活性較小，頻率也較低<sup>25</sup>。尤其晉升前須先佔職缺，佔缺可採不定期實施，但除尉級軍官採不定期晉任外，校級以上每年1月和7月僅實施各乙次，尤其愈是往金字塔頂端升遷就愈難，對激勵策略的成效，發揮空間愈形狹小。因此，運用其他多元的獎勵措施與方式確有其必要性，諸如：特殊獎勵證書，表彰其對組織長期服務或對執行特殊任務的貢獻。這種獎勵方式成本較低，靈活性較高，可見度也較高。就國軍而言，每年軍人節由國防部、各軍司令部所選拔的「國軍楷模」、「模範單位主官」、「好人好事」或「訓練楷模」等公開頒獎與表揚活動，均為行之有年且成效良好的獎勵制度<sup>26</sup>。類似這種公開表揚的激勵方式可以經常辦理，甚至表揚時除了當事人之外，也可以將榮譽頒贈擴及其家眷，讓榮耀分享予其家人。

### 五、在拔擢人才，肯定個人成就方面

「晉升」是軍人事業發展良窳的指標之一。特別對一個以階級象徵事業成就的國防組織勞動市場的成員，是具有極深刻的生涯意義<sup>27</sup>。升遷調整除為配合單位需要外，還含有鼓勵上進、提攜

註<sup>25</sup>：張儷馨，〈高中職學校職員激勵認知與工作滿意關係之研究〉《國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文》（高雄：國立高雄師範大學，民國92年6月），頁33。

註<sup>26</sup>：凌孝恭，〈軍事組織中階主官的領導與效能——轉型式、交易式與家長式領導模式的比較〉《國防管理學院資源管理研究所碩士論文》（臺北：國防管理學院，民國89年6月），頁25。

註<sup>27</sup>：於下頁。

優秀以及調節成員志趣與需要等作用，故對促進士氣、鼓勵成員上進，有不可忽視的重要性。升遷係代表職位的升高、薪資的增加、權力的增長以及能力的肯定，最重要的是成就感的增強，所以在管理中具有很重要的激勵作用。升遷既具有強烈之激勵作用，對於成員的工作態度更有相當大的互動性。因此，隨時拔擢人才賦予適職適任，除了肯定當事人在組織的貢獻外，也同時呼應了每位當事人極需要被肯定的成就感。

#### 六、在延續激勵效益，共同建立團隊績效方面

激勵必須調和，與組織的需要形成一體，也就是使兩者的利益，合而為一<sup>⑳</sup>。故採取激勵策略必須制定目標，使部屬充分瞭解所作為何事，再以賞罰來制定成績優劣，最後使激勵形成風氣，而領導者也能隨時利用時機，以激發團隊意識共創績效。但由於人們對眼前的或較近的獎賞反應較大，對遙遠和預期的利益較容易失去信心，故任何激勵措施須即時採取行動，以發揮其時效性。對一味按規定採取激勵負面的懲處作為，則須評估其效應性，當懲處蔚成風氣，或懲處總量大於獎勵時，成員的失落感將容易導致喪失信心，缺乏對組織的認同。因此，希望維持長期激勵效益，上級領導者應隨時評核下一級領導者，若有錯誤作為，應該適時予以指導

修正，當對大多數人採取獎勵的激勵措施，而對少數工作不力的人未實施獎勵時，這對少數的人來說，不也是一種懲處？

#### 結語

當領導者頒給為組織完成任務者榮譽時，他已經做到了領導最不容易做到的「瞭解部屬」，從輕拍其背部到一個正式獎勵、以至於獲頒獎章，表示一個人的工作成績優異，此時千萬不要低估說一些讚美話的力量，應該毫不遲疑的給予獎勵性的介紹、賀函以及適當的推薦，這就是領導者的激勵策略<sup>㉑</sup>，也是提升領導效能最好的方法。軍事家拿破崙的卓越貢獻，更表現在亟欲獲得勳表獎章的動機上，他曾說：「假如給我足夠的勳表獎章，我就能統治全世界。」這就是激勵作為的發酵所產生的效能，接受激勵的意願總比接受命令式的要求較能自動自發，這是由於每個人都有相同的基本需要與動力所致。領導者假使能夠體認，當部屬瞭解他們的努力與貢獻，已被注意及欣賞時，有助於創造激勵的環境便已形成，而領導效能更能隨之在組織中展現無遺。

收件：96年1月16日

第1次修正：96年1月25日

第2次修正：96年2月5日

接受：96年2月7日

註<sup>㉑</sup>：黃國卿，〈軍人晉陞機會之分析以人力資本與社會資本的觀點〉《國防管理學院後勤管理研究所碩士論文》（臺北：國防管理學院，民國91年6月），23頁。

註<sup>㉒</sup>：蘇伯顯，《領導與組織》（臺北：國家出版社，民國75年6月），頁138。

註<sup>㉓</sup>：趙本立，《軍事領導學》（臺北：大屯出版社，民國93年1月），頁170。