

從激勵理論——淺談軍中管理工作

作者簡介



林俊傑中校，政戰學校專科78年班、正規班256期、立德管理學院資環所碩士；曾任排長、連輔導長、心輔官、營輔導長、政戰官、裁判官、教官，現任職於軍訓處國立東石高中。

◆ 提 要

- 一、激勵是任何刺激會造成一種情境而產生某種反應的狀態。其作用是在滿足某些個人需求的狀況下，為達成組織目標而更加努力的意願。激勵定義中的三個要素是努力程度、組織目標和需求。
- 二、激勵理論的種類很多，從工作本身所產生的報酬稱為內部報酬，而非工作本身附加於工作之上的則為外部報酬。目前坊間激勵理論相關學說計分：目標設定理論、雙因子理論、需求層次理論、ERG理論、期望理論、認知評價理論。
- 三、就部隊領導者而言，激勵部隊成員，使其願意共同為部隊目標持續努力，提升部隊良好的學習品質，營造良好的部隊組織文化，為軍事管理所欲達成的目的，分別從領導者與被領導者等兩方面的可行作法加以探討。
- 四、本文僅就激勵理論的本質來探討軍中管理工作，藉此提供各級幹部參考，期能運用適當的激勵措施，激發工作潛能，提高工作績效，並願意將保國衛民當作一生之志業而努力不懈。

關鍵詞：激勵、目標設定理論、雙因子理論、需求層次理論、ERG理論

前言

近幾年來，國內由於受到經濟景氣蕭條、股市下滑、失業率節節攀升等因素影響，使得原本收入穩定，擁有完善福利及升遷管道的職業軍人，已成了許多職場新鮮人的新選擇。因此，軍人招募工作雖因社會上之經濟不景氣而有所改善，但事實上真正來到軍中服務，後來又能夠繼續留下來的卻不多，儘管「精實案」、「精進案」的推展，大量精簡人員，但是基層幹部中優秀的留下來仍然相當有限，多半是以職缺做考量，而未能去蕪存菁，適才適用，或許我們應該好好的探究其原因。在日新月異的資訊時代，高科技武器已成為發展趨勢，然而，徒有先進武器卻無高素質人員操作，其發揮的效果仍然有限，因此，如何留住人才，蔚為國用，實乃當務之急。依此，本文僅就激勵理論的本質來探討軍中管理工作，藉此提供各級幹部參考，期能運用適當的激勵措施，激發工作潛能，提高工作績效，並願意將保國衛民當作一生之志業而努力不懈，實乃本文之研究動機與目的。

激勵的涵義

激勵（Motivation）係源於拉

丁文的Movere，其意義為引發（to move），任何刺激形成一種情境，而產生某種反應的狀態，可視之為激勵^①。從心理學定義來看，激勵是指引起個體活動，維持已引起的活動，並導使該一活動朝向某一目標的內在歷程^②。

激勵的定義可以分為以下幾種：一、所有一切被描述為希望、欲望、驅力的各種情況，亦即是一種刺激引發的內在情況；二、是一種中介變項，它是一種無法直接觀測的內在過程，繼之以解釋說明行為。因此激勵是無法直接衡量的，只能觀察到激勵的假設指標，從而做個別推論；三、有些學者從激勵的內涵進行分析，認為激勵是一種有導向的程序，同時應該注意到選擇、方向與目標；四、有些則認為應集中在那些引起或激起人們活動的因素上^③。

激勵具有推動的意思，指某人或某組織針對他人心理上及生理上的各種需要，適當採取物質的與精神的刺激方法，設法滿足其需要，以激發其工作意願，從而產生符合某人或某組織目標之行為的一連串活動^④。

Lunenburg和Ornstein（1996）將激勵界定為「引導朝向組織目標持續努力的程度」，即激勵個人能朝向特定目標行動與努力的力量。激勵意涵著三件

註①：秦夢群，〈理論部分〉《教育行政》（臺北：五南書局，民國86年8月），頁122。

註②：張春興，〈三化取向的理論與實踐〉《教育心理學》（臺北：東華書局，民國85年8月），頁327。

註③：陳義勝，《組織行為》（臺北：華泰書局，民國78年8月），頁124。

註④：蔡進閔，〈激勵管理與我國警察人員升遷體系之研究〉《警學叢刊》（臺北：民國83年4月），頁24。

事情：個人認真工作、個人持續工作及個人引導其行為朝向適當的目標^⑤。

綜上所述，激勵的主要概念為引發、努力、持續與方向。

(一)引發：係引起個人反應與行動。

(二)努力：係指個人投入與工作相關行為的多寡或強度。

(三)持續：係指成員在與工作相關的活動上顯現出持續的努力。

(四)方向：係指使成員持續朝向某一有利於組織的方向上努力，以獲致所欲的結果。

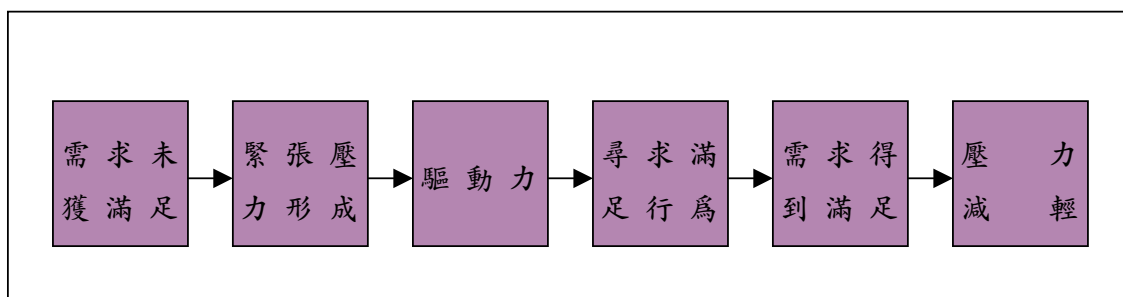
由此可知，激勵管理，係指組織中的管理者，運用激勵理論於實務管理，事先經過縝密的計畫，安排適當的工作環境，對組織中的成員，予以有效的刺激、引導與鼓勵，以引發組織成員內部的心理變化或者動機，使其表現出管理者預期或希望的行為反應，而達成組織目標的一種歷程。將其應用在部隊的經

營與管理上，即部隊領導者能對部隊成員加以引導與鼓勵，以激發其超越自我利益的內在動力，使其表現出有助於達成部隊目標相關的工作行為，並能持續的加以投入。

激勵理論意涵

激勵是在滿足某些個人需求的狀況下，為達成組織目標而更加努力的意願^⑥。激勵定義中的三個要素是努力程度（effort）、組織目標和需求（need）。假如我們的努力能夠達到我們所想要的目標，那麼需求就會得到滿足，這一連串由需求不滿足到滿足的過程，稱之為激勵過程，如附圖所示^⑦。

當個體的需求無法滿足時，內心便會形成一股壓力，驅使當事人有所行動，直到特定目標達成時，這股壓力才得以紓解，因此，壓力有時候是必須的，因為激勵的發生在於能否善用壓



附圖 激勵作用的過程

資料來源：作者自製

註⑤：Lunenburg, F. C. & Ornstein, A.C. (1996), Educational administration-concepts and practices (2nd ed.). (Boston: Wadsworth Publishing Company).

註⑥：黃家齊，〈由激勵理論談員工激勵〉《中國勞工》，民國88年11月，頁20。

註⑦：李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯，《組織行為學》（臺北：華泰書局，民國84年8月），頁303。

力，受到激勵的人，是處在一個緊張壓力的狀況，為了紓解緊張壓力，他就會更加的努力工作^⑧。

根據心理學家對人類行為的研究，其共同特徵有以下幾點^⑨：

一、是自發的，外力可能影響其行為，但無法啟動其行為。因此，外在的權力、命令無法讓一個人真正產生效忠的行為。

二、是有原因的，事出必有由，遺傳和環境皆可能是影響行為的因素，而外在條件亦可影響人內在的動機。

三、是有目的的，行為不是盲目的，有時候，第三者看起來毫不合理的行為，但就個人來說，卻是合乎自己的目標。

四、是持久的，行為指向目標，在目標還沒有到達前，行為是不會終止的。

五、是可改變的，人類為了達成目標，不但常常變換手段，而且可以經由學習或訓練而改變，具有可塑性。

由以上人類行為的特徵，說明了從心理學的角度來看，激勵指的是激發人類動機的心理過程。就管理學的立場而言，就是領導者採取符合人的心理和行為活動的客觀規律和各種激勵手段，激發成員的動機，以引起他們採取積

極性的行動，努力完成目標。依據歷年來軍中所發生的危安事件，以逃亡、吸毒、竊盜、過失致人於死及公共危險最多；而車禍、自我傷害、訓練失慎及工作失慎等為最常見傷亡類型。就肇生因素探討，在個人方面有：官兵感染不良習性、法紀觀念淡薄、玩忽安全規定、環境適應不良、心理情緒失衡；在幹部管理方面：安全教育不實、幹部對本身的權利與義務不詳，或執行意願低落、知官識兵不深、訓練紀律不嚴謹、命令貫徹不力^⑩。以上這些都是從官兵身上所反映出的社會價值觀，已形成部隊的危安因子。而各部隊因訓練任務不同，在戰鬥教練、體能戰技、射擊訓練、基地訓練、兵種聯訓時所肇生的意外事件，檢討起來根本上應歸咎於幹部的「管理失當」。所以從激勵理論的觀點來看，部隊幹部若未能對此激盪的環境做立即的回應以及調整，軍隊的組織體系將會面臨失敗或考驗的現象。簡言之，激勵可說是一種激發一個人行動的因素，公司的管理者針對員工的需求和目標，採取某些激勵措施，營造一個適當的工作環境，激發員工的工作意願，進而求得組織和個人目標之實現^⑪，相對而言，部隊幹部目前最迫切需要的，也就是這股力量（激勵）。

註⑧：許世雨、蔡秀涓、范宜芳、李長宴合譯，《人力資源管理》，頁105。

註⑨：陳金城，〈需求層級和兩因素激勵理論在管理上運用之研究〉《郵政研究》，民國86年12月，頁35。

註⑩：司令部軍紀監察組，〈防範違法傷亡，鞏固部隊戰力〉《93年年中軍紀安全工作檢討會》，民國93年7月，頁1。

註⑪：同註⑨，頁21。

激勵理論的種類很多，從工作本身所產生的報酬，如成就感、挑戰性及工作意義等稱內部報酬，而非工作本身附加於工作之上的，如薪水、獎金、工作環境與條件等則為外部報酬。因此，外部報酬產生的激勵效果只是短暫的，只有配合內部報酬的開發，才能真正激發員工潛能，永續組織發展，完成組織目標；當然也不是所有的工作都是如此，如果是枯燥乏味的工作，則外部的報酬將會增加工作本身內在性的激勵作用^⑫，以下僅就激勵理論相關學說概述如下：

一、目標設定理論

特定的目標會增加績效，而困難的目標若被接受，也會比容易達成的目標獲得更高的績效，這就是所謂的目標設定理論，朝向目標的意圖是激勵的主要來源，員工參與目標設定的過程總是經理人員之所欲（desirable），但是當任務困難、具挑戰性，而員工接受的阻力可預期時，讓員工參與目標的設定比指派目標給他們要好得多^⑬。

二、雙因子理論

雙因子理論（Two-Factor Theory）是由赫茲伯格所提出的，他將個人行為之動機因素分成保健因素與激勵因素。

（一）保健因素，包括公司政策、工作條件、工作環境、金錢、保障、人際關係等，這些因素如不良，會使員工不

滿，如加以改善，則可防止不滿及消極激勵之作用。

（二）激勵因素，包括成就感、賞識、責任、發展等，這些因素能夠激發積極的工作情緒，帶來滿足感，故有激勵效果，可以提高員工的工作績效。

三、需求層次理論

從激勵的內容理論而言，以馬斯洛的需求層級理論與赫茲伯格的激勵保健理論相比，我們可以發現，馬氏的較低層級的需求與赫氏的保健因素相似，而較高層級的需求，則相當於赫氏的激勵因素，工作上有許多保健因素，如果欠缺或不妥善，將造成員工工作的不滿，例如金錢報酬、地位、保障、工作環境、督導方式、公司政策、人際關係等即屬此類，但這些因素本身並沒有激勵作用，只能預防不滿而已，而與職位本身有關之因素，如工作上的成就感、受到賞識、肯負責任、進步、成長等，對職位本身皆有其正面效果，它能使產量增加，工作效率提高，因此稱激勵因素，又因其能帶來職位上的滿足，亦稱為滿足因素^⑭。

四、ERG理論

艾得佛提出ERG理論可說是需求層級理論的延伸。三組核心需求：生存（Existence）、歸屬（Relatedness）、成長（Growth），各取此三需求的第一個英文字母，就成為ERG理論。ERG理論與需求層級理

註⑫：王秉鈞譯，《管理學》（臺北：華泰出版社，民國89年7月），頁651。

註⑬：同註⑨，頁41。

註⑭：同註⑥，頁22。

論最大的不同點在於，艾得佛並不認為在高階需求被滿足之前，低階需求一定必須先被滿足。他認為若低階需求沒被滿足，個體仍會退縮去尋找高階需求之滿足，或是高階需求無法被滿足時，個體會退縮去尋找低階需求之滿足，此乃挫折——退縮現象¹⁵。

五、期望理論

若就期望理論而言，期望理論認為員工工作動機的強弱，取決於個體的期望程度，並非根據客觀結果，而決定員工期望的主要因素，包括「報酬是否具有吸引力，能否滿足個體的目標」、「『績效——報酬』的聯結是否確實」、「『努力——績效』的聯結是否一致」¹⁶。

六、認知評價理論

激勵理論中的認知評價理論主張，外部報酬的使用，可能降低內部報酬原有的激勵效果，長期而言，工作本身所具有的激勵因子，將被外部報酬所取代¹⁷，然而外部報酬總是有其成本性，不可能無限擴充，惡性循環的結果，對組織整體並無助益，所以，要如何拿捏、如何恰如其分的運用，是非常重要的。

對照民間企業與軍隊之管理，我們可以發現，其實兩者均面臨著世紀變革的壓力，企業須在地球村的趨勢中，加強整合的進程，重點在於願景的塑造與組織文化的整合；而軍隊因科技武器的

改變，提升專業職能益形重要；而敵我界限的模糊，「為何而戰，為誰而戰」的理念灌輸，是建軍備戰的一個基礎。然而在管理上，企業與軍隊卻是大同小異的，軍隊只多了一份強制力，由上而下的貫徹力足夠，互動交流頻繁、下情則能上達；而企業則較自由活潑，互動交流不是問題，協調溝通，則待整合，排除以上差異，個人認為許倬雲先生在其所著《從歷史看領導》一書中所談有關管理的理念，心有戚戚焉。他認為一個領導人（或企業家）的責任，就是他有理解什麼是大方向，他有預見的能力，即是透視和遠見，他可以清楚大概什麼事會發生、然後預先作內部的調整與改變外在的環境，就帶頭的頭馬，以他的嗅覺、視覺來做到領頭的任務。因此，真正的「領導」，是「領」，不是「管」，而「領」也就是有效管理的意思；不是「控」，是領導、帶頭，而不是管制管理¹⁸。領導人要有見到未來的見識，要把見識告訴同僚，說服別人，這是溝通；而見識與溝通都是靠學習，但學習不能單靠專業知識，人文素養亦是重點；而溝通則是一種雙向的溝通，只有易地而處，才是最佳的溝通原則。最後一點也就是貫徹，所謂「行百里路，半九十」，能堅持到最後的耐力與毅力，才是成功管理的最佳保證。

註¹⁵：同註⁶，頁23。

註¹⁶：同上。

註¹⁷：同註¹⁰，頁22。

註¹⁸：許倬雲，《從歷史看領導》（臺北：天下出版社，民國88年11月），頁32。

激勵理論結合軍中管理之具體作法

個人認為處在現今的各級領導幹部，若要做好軍中管理工作，首先應該從知兵識官開始，其次是瞭解領導者與被領導者心性，多看、多觀察，深刻探討各種案例實際問題之所在，確實掌握人性的變化。不斷持續軍（法）紀教育，官兵權益、福利，不可偏頗；心理、行為輔導應該信任專業，教條式輔導，只會造成負面的效益，私心偏袒，只會造成部屬兩極化或政策一變再變，朝令夕改，如此惡性循環，讓下級無所適從，實難獲得應有之效果。就部隊領導者而言，激勵部隊成員，使其願意共同為部隊整體的目標持續努力，提升部隊良好的學習環境，營造良好的部隊組織文化，為部隊管理所欲達成的目的，以下分別從領導者與被領導者等兩方面的可行作法加以探討：

一、領導者自我激勵方面

(一)設定目標

部隊領導者首先要能針對自己的目標加以釐清，方能對成員提出具體的要求，故第一步應先對部隊整體有所全面性的瞭解，其次則衡量部隊與官兵真正的需求，以現在為基礎，以未來為著眼點，考量部隊未來的發展方向，進而可以此明確的目標作為個人領導部隊的依據，且目標訂定上要兼顧部隊目標與個人目標的達成，用心和部屬溝通正確觀念；但是，儘管大方向確立，在目標的確立上仍應斟酌實際情形調整修正，避免落入過度僵化的窠臼。

(二)以身作則

所謂「上樑不正下樑歪」，領導者對整個部隊風氣與組織氣氛的影響頗大，故領導者本身首要條件為個人的品格操守要端正，才能避免不必要的困擾與紛爭，其次，宜秉持客觀公平、公正的原則處理管教問題，避免個人私心或者人情的介入；另外，欲要求部屬對單位奉獻心力，理當以身作則，在推行任何事務或進行活動時，自己應率先全然投入，並對自己的理想能堅持到底，以此精神感召，方能激勵部屬紛起仿效之心。

(三)避免強迫式領導

「皮球打得越用力，往往彈得越高」，一旦領導者採取強迫式領導，可能使成員心生恐懼，或者造成陽奉陰違的情形產生，有時更可能形成彼此對立的狀態，結果成員對部隊沒有向心力，做起事來也不會全心全力投入，到頭來整個部隊紛亂不安，受害最大的還是士官兵弟兄。因此領導者應避免採取強迫式領導，而應代之以關懷、尊重、以身作則，才能有效激勵部屬對達成組織目標而努力。

(四)勿以結果論功過

一般來說，領導者常犯的毛病即是以結果來論斷成員的功過，卻忽略了成員在過程中的投入以及付出，因此部隊領導者宜避免單從士官兵的某一方面表現（如訓練成績），即對幹部的訓練下判斷（幹部教得不好），卻不去對可能影響士兵表現（士兵資質問題）或幹部訓練方式等因素去加以瞭解，所以領導者平常即應私下對部隊成員的狀況隨時觀察，加以瞭解，著重其在過程當中的投入、付出，避免以結果為評量依

據，將其努力完全予以抹煞。

(五)自我激勵

「我們自己必須先被激勵，如此才能激勵他人。」所以部隊領導者首應建立自信，自我激勵，其作法包括：①擺脫自己為失敗找藉口的習慣；②利用勾勒藍圖的力量，自我激勵；③不要害怕失敗——問問自己最壞的結果會是什麼？將害怕轉化為激勵自身向上的動力；④由外表建立自信；⑤設定目標，激勵自己——訂定一套詳細的計畫、要求自己、經由激勵他人而激勵自己。

(六)做好被批評的心理準備

人並非全然理性，所作的決定自當無法盡善盡美，領導者本身應做好隨時被批評的心理準備，面對批評，更應坦然接受，如果此批評確實，則不妨廣納雅言，虛心受教；反之若遭惡意批評，則可一笑置之，避免一再的追究，使整個部隊瀰漫著不安的氣氛。

(七)重視公平與否

身為領導者應理解部屬的潛能，針對其個別差異與專長，給予每位弟兄公平的表現機會，使其能夠盡情的發揮，避免將大部分的工作交由特定幾個人處理，致使其他的人有被忽略的感覺，對於部隊事物的投入自是顯得漠不關心。

(八)慎選激勵時機

激勵的實行須考量到組織財力因素、成員因素、事件的因素及時間的因素，由於部隊的經費、績點有限，故部隊領導者宜對成員、事件及時間因素加以全盤掌握，適時的激勵成員，不過值得注意的是，激勵必須是持續性的過程。

(九)慎為明確的決策

決策係指以某些規範作為基礎的一種選擇，也就是從環境中找尋待決策事項的有關因素，分析可行方案及就其中選取其一的一種有意識的選擇程序，為每一位管理者的日常工作中最重要的活動與管理責任。過去的決策偏重預感、直覺和尋求啟示，現代的決策雖仍不能完全避免決策者的直覺與判斷，但已重視科學方法之應用，儘量根據事實與客觀環境；審慎預計推算，比較分析，俾作決策，並繼續依據實況加以分析，以便及時改正，保持其為最佳之決策。綜合上述，我們可以歸納在決策的程序情況中，部隊的領導者應記取以下幾個決策的重要因素：

①決策是一件非常困難的工作，因為它包含了可以估計的和難以估計的情境因素；同時也包括了情感的和理性的成分。所以，對於影響決策的因素，需要慎重的判斷與分析，還應注意決策者心理上的適應性。

②每一項決策，應具有結合管理功能，增進組織效果的作用。

③決策不可能使各方面都感滿意（無十全十美的決策）。一旦作成決策，就應對於有關方面，詳加說明其內容，以便獲致充分的合作。

④選擇一種最佳的決策應用。經營部隊所發生的問題，通常都有幾種可行的方案或對付辦法來解決。但究竟如何解決，採用那一種較好的辦法來解決，那就有待軍事管理者的決定。

⑤決策需要運用創造性思考與想像力。

⑥決策必須是將心智活動轉變為

實際行動。

⑦決策需要充分的考慮時間，不能倉促的決定，但也不能無限期的延宕，有時更需要緊急的決策。

⑧及時作成適切的決策。因為盲目的行動，將會使組織陷入困境。

⑨決策必須因時而變。

⑩需要觀察決策實施的情況，以及實施的成果。這一項工作，不僅校正了當前的決策，而且避免以後重犯這類決策的錯誤。

⑪軍事管理中的各項功能，都是相互關連的，領導者要修正某項決策時，應注意對其他有關功能或活動的影響。

⑫軍事管理者應掌握學習機會，訓練決策的能力。

雖然有些決策並不重要，但是有些決策對個人而言，可能影響到個人權益；對部隊而言，更可能會影響部隊的整體運作。因此不論個人在部隊中階級的高低或職務的重要與否，都必須瞭解決策內容與程序的重要性，在做決策之前，經過審慎的評估。

(十)做好角色扮演

身為部隊中的基層領導幹部——班長、排長、輔導長或連長，直接面對士官兵的日常問題，而必須扮演下列角色：

①父親

傳統父系社會的家庭組織中，父親經常是一家之主，其言行決策為全家大小所仰望遵循；他具有分配利益，仲裁糾紛等「權威性」決定與執行的權力，因此社會學家或人類學家常以「父權」(Paternalistic Authority)或稱

(Patriarchy)名之。由於軍事組織的特性迥異於一般社會上追求以「最大利潤」為目標的工商企業組織；更非自由開放的大學社團——志願性組織所可比擬；而且軍隊存在的目的乃在於保國衛民，故組織的目的非比尋常，絕不可輕忽怠玩，否則國家社會的安全，可能遭受無可彌補的傷害；故其任務之執行也多具急迫性，必須要求高度的效率與效果；由此，必須組織嚴密，動員迅速，始克有成。

對於不同性質的組織，有不同的領導方式。企業組織其領導方式，經常可藉「外在誘因」，例如年終獎金等，來激發工作士氣；大學社團則必須以興趣相結合，以奉獻犧牲的同窗友誼來推動社務，其領導方式須以「內在誘因」——例如：社長先之勞之，同學們相互勉勵，共同參與，一起追求自我實現，體會助人服務的樂趣。但部隊的主官，其首要的角色扮演，就是依其「職權」進行統御，以雷霆的手段，揮動指揮刀，排除萬難，進行命令與支配；由此部隊的基層幹部必先樹立起自己的威嚴，「君子不重則不威」，慎言篤行，不輕浮躁進，始能為屬下敬重，而後一呼百諾，貫徹命令；由此，基層領導幹部首應扮演的角色就是「嚴肅的父親」，藉著職位所賦予的權力，進行統御。

②母親

傳統的家庭組織中，母親是溫柔慈愛的象徵，她會以無微不至的關懷，哺育嬰兒長大；而她在傳統家庭中的角色扮演，恰與嚴肅威權的父親相互對照，陰陽相應，剛柔並濟。部隊中的

士官兵，均來自社會上的各個家庭，他們也都是「父母親的兒子」，現因國家的徵召而入伍服役；並因任務所需，交付各位幹部領導管教；各級連隊幹部自當有此義務妥善地加以照顧；克服經費預算的困難，增益食、衣、住、行、育、樂等生活上的硬體設施；並以誠信公開的原則管理運用，以造福連隊全體弟兄。

各連隊幹部也當能就士官兵之日常起居，見微知著，察顏觀色，瞭解士官兵生活上的諸般問題，並迅予化解；例如：病痛疾苦，家庭變故，感情糾葛，財務紛爭及其他特殊事故。各級幹部當從知兵（官）識兵（官）作起，細心體察部屬所面臨的問題，協助其妥善處置，排除其困難，並視狀況逐級反映；使每一士官兵均能安心在營服役，並感受到團體生活的溫馨，由此思源報本，愛護社會國家；其他如伙食飲水，衣著保暖，行軍宿營，在不影響教育訓練的原則下，應力求改善，務期全體士官兵均能在身心健康，精神與物質平衡的狀況下，和衷共濟，團結一致，展望高昂的戰鬥意志。

③兄長

父母親的角色，經常是以長輩對晚輩，以上對下，而「兄長」的角色，則是較為「平權」的領導。在部隊的統御中，指揮官慣常以上對下作權威式的指導或訓示；但有些心理問題，在「輔導」的過程中，則須擺脫訓示或指導的長者立場，而以較平等——譬如

同儕團體的角色，從旁提供參考性意見，與其諮商對策，謀求解決；尤其幹部的年齡與服役士官兵相近，或稍長幾歲，思想、興趣、嗜好較趨一致。舉例而言，在前線服役的弟兄，某日獲知其在臺女友移情別戀，情緒低落；身任第一線排據點指揮官的你，則可以「過來人」或「同理心」來善加規勸，不必事事作苛責訓示，更不可藉此譏諷調侃。

④老師

軍事教育為國家教育體制的一環，只要是身心健康，家世清白，無作奸犯科之適役青年，皆有入伍當兵，接受軍事教育與訓練的權利與義務；而這些士官兵皆來自大社會的各個家庭、團體、職業，其組成自是良莠不齊，十分複雜，其中可能有部分曾沾染惡習而未改者，或有服刑期滿出獄後回役者；他們可能將許多不良的嗜好，如賭博、吸毒、飲酒、嫖妓等帶入軍中；因此，連級基層主官（管），當然得予以特別地輔導與教育。

身為領導幹部，職責重大，必須適時適切，因時因地，拿捏分寸，調整自我的角色扮演，以高品質的領導統御，教育輔導，期能締造連隊高昂的士氣和堅強的鬥志。其中正如管理學者尤可（Gary.A.Yukl）所言：「管理者是把事情作好，而領導者卻必須把事情作對。」^⑩；國軍必因每位優秀幹部的投入與積極貢獻，而日趨精實壯大。

二、領導者激勵被領導者的方面

註⑩：同註⑧，頁643。

(一)滿足生理的需求

在滿足成員的基本需求上，受限於經費，部隊不能以金錢作為報酬，但是如提倡正當適切的休閒娛樂，如球賽、下棋、樂隊演奏，音樂戲劇的欣賞，可由此轉移士官兵對性的注意；繁忙的勤務，也可忘卻挫折，則不僅可以滿足生理的需求，亦可滿足成員的尊榮需求；目前唯一較可行的即是，部隊領導者能營造愉悅的部隊環境，塑造正向的部隊文化，使部隊的官兵雖身在部隊中，但仍然能夠感受到家中溫馨安逸的感覺。

(二)滿足安定的需要

目前國軍雖大力的推動部隊「三安」政策，卻仍然還有少數的幹部因職缺的關係無法調回眷籍地，致使每次休假均須受舟車往返及大量車資耗費之苦，有關單位宜健全相關法令，提出配套措施，如增設職務官舍、適時的人事調整等，讓這些無法返回眷籍地服務的官兵，能夠在專心工作之餘，也能同時照顧到家庭，適度地享受到天倫之樂。

(三)滿足社交情感的需要

①關懷

為了顯示個人關懷，領導者應重視所有組織成員的個人需求，與成員保持和諧的關係，運用非正式的方法或管道去瞭解成員，得知其是否需要協助，且當實行新政策或新活動時，能對成員的反應有相當的敏感度，再做適宜的調整。

②尊重

領導者應在各方面都加點人性，如避免恐懼管理；尊重部屬，尤其

部隊中年紀較長或年資較長的成員（士官），對其意見應表現出相當的重視；另外，要給予每個人公平競爭的機會；作任何決策時，都要以對部屬可能的影響為優先考量；並記住奉獻是雙方面的事，領導者唯有自己先付出，方能引發成員的投入。

③讚美

包容部屬的缺點也獎勵他們的貢獻。正面的激勵是激發士氣之鑰，但是人的本質無法改變，所以領導者應接受成員的本來面目，找出其可供讚美之處；儘量避免公開當面的批評，可採用暗示問題而不直接批評，如：告訴他們我們對他們的信心，以及他們曾有的良好表現，同時運用暗示與激勵，且不論在公開場合或私底下都要給予讚賞，成員感到受重視，自當對部隊全力以赴。

④授權

事必躬親的領導者，可視為無能的管理者。如能藉由授權賦予成員責任，且在授權的範圍內允許部隊成員自主的權利，成員感到受重視，且能激勵其責任感，使成員與領導者榮辱與共，有助於目標的達成。至於加以授權的事項，領導者應有承擔所有責任的氣度，如此將使成員對組織全力奉獻。

(四)滿足受尊重的需要

①加強意見溝通

溝通制度的建立，有如組織的脈絡，可增進組織的活力與適應力。溝通的管道可分為正式與非正式，在正式溝通方面，部隊除了透過定期的榮團會或幹部會議，亦可透過不定期的會議，使成員有發表意見的機會；至於在非

正式溝通方面，部隊應暢通上下溝通的管道，使成員能與主官管討論問題，而無須害怕受到斥責。同時，部隊亦有完善的申訴制度，亦可增加意見反映的機會，期收集思廣益之效。

㊟鼓勵參與管理

在採取措施之前，部隊領導者應給予部隊成員充分的時間或機會，參與決策的討論與制定，但是在時間上與經費上的花費，若超出其價值時，則不宜行使參與管理。此外，成員參與討論的事項，須與他們有直接關係，或涉及其利害，或係共同關心的事項；因為只有成員與領導者雙方均有參加討論的興趣和知能，彼此間才能相互溝通，瞭解彼此間的立場與關係，克服語言上、地位上、人格上、文化上的溝通障礙。值得注意的是，參與管理運用，須完全對事不對人。參與的成員與領導者，最好能夠開誠佈公，坦率交換意見；但是參與管理所討論的問題，須無關組織機密，且在成員的權責範圍之內。

㊟慎用考績獎懲

對於士官兵的表現，主官應用心考核部隊成員優良的工作表現，避免將士官兵的優良表現視為理所當然，並等待適當的時機，予以鼓舞、獎勵，慎用考績獎懲，予以真正值得讚賞的人。

㊟善用成功的激勵式責備

主官首應慎選時間，秉持公開嘉獎，私下懲罰的原則進行，在對成員進行責備時，要注視對方眼睛，讓對方覺得受重視，且領導者要表現出絕對的誠實，要小心的是，在責備一個人時，

應避免針對他的品格與為人，尤其不要批評別人的信仰和信念。應體諒到責備的目的並非在摧毀別人的自信、想像和信念，而是要建構未來，所以在責備完畢之後，仍應再次正面的激勵部屬。俟部屬改進後，再給予讚美。

(五)滿足自我實現的需要

㊟適才適任

心理需求的最高境界就是自我實現，凡人在有安全感、被愛、被尊重的感覺後，就希望能充分地表現自我，贏取他人的肯定與欣賞，並將自己的潛能作最大程度的發揮；如音樂家作曲、畫家作畫、詩人寫詩，在創作中自可樂在其中；因此，每一位基層領導幹部必先能瞭解士兵的專長，適才適任，並欣賞其特長，適時地予以鼓勵讚美，使其得以達成自我實現的目標，可使士兵在挫折中恢復信心、進取心，並可因此增進部隊的向心力。

㊟擴大工作範疇

工作過分簡化或行動受到嚴格限制，都可能使個人的動機及實際成果降低。透過個人工作範圍的擴大，可以提升個人的責任感，尤其個人在作決策的機會增多時，亦有助其工作興趣的提升，故其投入工作的努力亦愈多。部隊的成員均來自於社會，而時下的年輕人多半自主性高，透過擴大工作範圍，使成員具有較多的責任與自主權，使其感覺受重視，滿足成員自我實現的需求，則可激勵成員對組織奉獻心力，有助部隊任務目標的實現。

㊟協助成員達成目標

組織目標的達成，對成員而言亦可視為一種自我實現。工欲善其事，

必先利其器，故部隊要求內部管理，卻又無法提供成員所需的資源，往往產生官兵怨聲四起的情形，因此提供成員適當的資源與支持有其必要，使其不僅能達成組織目標，亦能滿足自我實現的需要。

結語

在進入人權及自我意識高漲的廿一世紀，軍中卻仍偶有不當管教事件發生，實值得負有管教責任的各級幹部深思與警惕！我們應該引以為鑑，重新塑造國軍的形象，激勵個人在工作崗位上的成就感，好好的為軍中管教與戰備訓練工作盡一份心力。本文即由激勵理論來探討軍中的管理工作，希望透過理論的探討，讓激勵的本質與內涵能夠更清楚、更完整的呈現，然而就激勵的特徵而言，激勵有其目標性、成本性、時效性、差異性、不確定性、複雜性及有限性^②，再加上人的因素，如何激勵所屬，完成組織目標，並沒有特定的模式，但透過激勵理論的研究，其實是有其法則可循，所謂「運用之妙，存乎一心」，端看領導者或管理者能否瞭解所屬需求與工作性質，再適切運用各種激勵手段，激發單位成員的士氣與活力。

以此觀之，如何有效提高幹部對軍中的認同感，又同時願意將奉獻軍旅作為終身志業的「雙贏」目的，則有賴各級領導幹部，營造一個愉悅的工作環

境，提供部屬完善生活照顧，建立上下溝通、左右協調的管道，以及公平的獎勵與人事制度，同時重視人才的培育，另外，在民主法治的時代，部隊管理也走向人性及透明化，朝向「依權責、按規定」恪遵「國軍基層管教作法」，杜絕部隊惡習，人性化的管理也是軍中須特別加強的，關懷他、尊重他、重視他、讚美他、授權給他、機會給他，推拉並行，激勵成長，必能有效激發人力潛能的發揮，留住優秀人才，進而提升國軍整體戰力。

最後，軍隊是「分官設職、明確分工」，部隊各有其任務特性，在編裝上有不同的配備，每一個編制職缺也都有其專業領域及專長技能^①。今天，我們軍人領國家一分薪餉，享國家一分待遇福利，是要激勵我們在本職崗位上，多負一分責任，多盡一分心力，多提高一分工作效率，多增加一分戰備實力。因此，各級幹部要由自己做起，全心全意帶頭投入，發揮行政體系功能，工作做不好、有虧職守則吃不安心、睡不安穩，想辦法把它做好，發揮「幹部入列」的精神，為部屬做示範，給弟兄立榜樣，如此才能激勵官兵弟兄對工作更專注、更用心、更努力，人人領受國家一分薪餉待遇，能夠為工作盡一分心力，為國軍承擔一分責任，展現自我存在的價值。

收件：96年11月7日

接受：96年12月19日

註①：林海青，〈人力潛能的開發——激勵理論探討〉《人力發展》，民國86年11月，頁5。

註②：〈基層紮根是體內部管理是用體用合一鞏固戰力〉《忠誠報》，民國94年2月23日，版1。