

# Herzberg激励保健理论探究及其在学校教育之应用

辛俊德 辛依静 刘瑞洁

泰国格乐大学 泰国曼谷 10700

**摘要:** 20世纪行为科学家最大之贡献, 即是将人类需要的本质, 作适当的澄清与统整, 意即将Schein提倡的「经济人」观点, 转而至「社会人」与「情绪人」之概念, 然此概念对「激励保健理论」观点来看却是不完美的; 因为这些概念只注意到人性之一面或需求, 却忽略人之所以为人的本质, 因此, 贺兹伯格的激励保健理论乃应运而生。

**关键词:** 激励理论; 保健理论; 需求层次理论

## Herzberg's motivational health theory inquiry and its application in school education

Hsin ChunTe, Hsin Yi-Ching, Ruijie Liu

Krirk University, Thailand Bangkok 10700

**Abstract:** The greatest contribution of behavioral scientists in the 20th century is to properly clarify and unify the nature of human needs, which means turning the "economic man" advocated by Schein into the concepts of "social man" and "emotional man". However, this concept is not perfect from the perspective of "incentive health care theory", because it only pays attention to one aspect or need of human nature, but ignores the essence of what makes people human. Therefore, the motivational health care theory came into being.

**Keywords:** Motivational theory; Hygiene theory; The hierarchy of needs theory

### 前言

激励保健理论是美国工业心理学家贺兹伯格(F. Herzberg)所提出的理论。贺兹伯格鉴于工作不满意是当今人类职业生活中的一种普遍现象, 复感于工作不满意对组织效能及个人生活质量的不利影响, 因此乃高唱工作心理气氛的重要, 并潜心钻研人类工作态度及其因素之关联<sup>[4]</sup>(林俊铭, 2014)。

1957年贺兹伯格分析归纳20世纪2000篇有关工作态度的文献, 并发表「工作态度—研究与意见之检讨」一书, 为其日后研究打下稳固之基础; 1959年贺兹伯格更将其研究发现汇成「工作动机」一书, 并揭示驰名于世之「激励保健理论」。

### 一、激励保健理论内涵

#### 1. 激励因素

「激励因素」是指能直接影响员工工作满意的因素, 这些因素不仅能激发成员工作意愿, 而且与工作直接相关或隐含于工作之中, 其性质属于内在因素。人可能因为受到激励, 而能提高工作效率或是工作意愿, 在工作情

境中, 当这些因素存在或呈现正面时, 就会激起员工的满意感。相反的, 当这些因素不存在、不适当和呈现负面时, 他们通常不会引起不满意感。在Herzberg激励保健理论中, 激励因素包括「成就感」、「认可」、「工作本身」、「责任」、「晋升」、「成长可能性」等六种满意因素<sup>(4)</sup>(林俊铭, 2014; <sup>3</sup>Miller, 1978)。

#### 2. 保健因素

「保健因素」是指防止员工对工作感到不满意的因素, 其与工作之关系为间接的, 其性质在于消极的维持原有的状况, 或逃避痛苦需求的满足。保健因素只能维持基本的工作表现水平和最低标准的工作动机, 或预防不满意的出现, 其本身并无激励的效果。在工作情境中, 当这些因素不存在或呈负面时, 将会引起员工的不满意, 但当这些因素存在时, 却不会引起满意感。这些使组织成员感到不满意的因素, 贺兹伯格称为「不满意因」。在Herzberg激励保健理论中, 保健因素包括「政策管理」、「上级领导」、「薪资」、「上级关系」以及「工作条件」、「同事关系」、「部属关系」、「地位」、「工作保障」

与「私人生活」等十项<sup>(4)</sup>林俊铭, 2014;<sup>1</sup>Donald、Paul & Leon, 1996;<sup>3</sup>Miller, 1978)。

## 二、激励保健理论基本假设

传统上, 工作满足和不满足被视为是一个连续体 (continuum) 的两极, 故认为影响满足与不满足的因素是相同的, 其差异只是在该因素的大小强弱而已, 意即工作待遇高, 就会引起满足; 反之, 待遇若过低就会引起不满足(图一、图二)

传统观点

满足  不满足

图一 传统工作满意模式

数据源: 修改自林俊铭。以激励保健理论探讨高屏原住民地区教师组织承诺之研究。国立屏东教育大学硕士论文, 2014。

贺兹伯格从传统观念出发, 发现影响工作满足的与工作不满足的是在两个不同连续的在线, 不像传统的是在同一条在线, 其假设是两条线是各自独立。对于那些能防止员工不满足的因素, 贺兹伯格称为「保健因素」(hygiene factors); 而能让员工感到满足的因素称为「激励因素」(motivators)。

贺兹伯格激励保健理论之基本假设: 影响工作满意的因素与影响工作不满意的因素并不相同, 工作满意的反面, 并非工作不满意, 而是无工作满意 (no satisfaction)。相对的, 工作不满意的反面, 亦非工作满意, 而是无工作不满意 (no dissatisfaction); 故所谓工作满意与否系由两种「单极的特质」所组成, 此两者的不同是由于种类上的差异, 而非数量上之差别(图二)<sup>(4)</sup>林俊铭, 2014;<sup>3</sup>Miller, 1978; <sup>2</sup>Herzberg, 1968)。

Herzberg 观点

满足  不满足

没有满足                  没有不满意

图二 激励保健理论工作满意模式

## 三、激励保健理论基础

### 1. 圣经与文学

贺兹伯格在其「工作与人性」一书中, 引用圣经中亚当及亚伯拉罕两人来说明人类的两种基本需求。以「亚当」观点看人时, 乃反应出人类的动物性需要倾向 (如逃避生活上的饥饿、痛苦、性压抑等驱力); 若自亚伯拉罕观点看人, 则反应出人类有追求心理不断成长及实现自己内在潜能的冲动, 避苦需要等属于短期性及周期性, 经过一段时间后, 此种需要仍会重复出现, 并要求再一次满足。成长需求则不然, 其需要之满足不但能

使人获得某种程度之自我实现, 肯定了人之所以为人的特性, 因此能建立自己的价值与尊严<sup>(5)</sup>秦梦群, 2020)。

### 2 需求层次理论

激励保健理论基本上是合理及富吸引力, 因此, 常被用来做许多实证和行政改革的理论基础。虽然激励保健内容与马斯洛(Maslow)需求层次理论在概念上有密切关系, 但实质上两者之间却有很大出入, 其同异点如下<sup>(5)</sup>秦梦群, 2020)。

#### 1. 理论相同点:

(1) 理论架构上, Maslow 与 Herzberg 理论极为相似且彼此互相支持。因为 Maslow 需要层次中的下层 (生理、安全、社会需求) 与 Herzberg 理论中的保健因素 (人际关系、工作稳定度、薪资) 相当而上层需求 (尊重与自我实现), 则近于激励因素 (个人成就感、认同感等)。在日常生活中, 人必须要在温饱后才能谈实现理想; 然诚如 Herzberg 所主张的, 唯有使员工能自我实现、自我发挥, 最后才会产生真正的满足感。

#### 2. 理论相异点:

(1) Herzberg 与 Maslow 虽然均强调低层次需要 (如生理需要) 和高层次需要 (如自我实现需要) 的存在, 但 Maslow 强调更高层次需求要随低层次需求之满足而出现阶层性质。

(2) Maslow 认为层次中每一种需要, 皆可促进个人动机而导致满足感, 但 Herzberg 则强调需要的二元性 (bidimensionality), 认为成长需要和避苦需要是平行并存的, 认为只有激励因素能达成相同效果, 此为两者最大之不同。

(3) Maslow 理论是对人类动机探讨的普遍原则, 但 Herzberg 则偏重在工作环境中动机的探讨, 两者着眼点完全不同。

(4) Maslow 的焦点在于心理人的人性需求, 而贺兹伯格则强调工作怎样影响心理人的基本需求。

(5) Maslow 对「需求」、「动机」等相关的论点, 比 Herzberg 的论述清楚具体, 例如 Maslow 认为「需求」乃是生物有机性的不足, 此种不足会引起个人的紧张, 而此紧张将会促使生物在环境中追求满足的动力, Herzberg 则以生理 (避苦) 及心理 (趋乐) 的驱力等作为其论述中心。

## 四、研究方法

### 1. 个别式探讨

贺兹伯格认为过去在工作态度方面的探讨, 不是只探讨影响工作态度形成的「前因」, 便是只以工作态度

所造成的「后果」为范围,鲜有将前因、态度及后果等三个变项贯串起来给予同时研究,因此搜集的资料,难免有所偏见,不足以全盘了解工作态度。为改进此缺点,贺兹伯格乃采取「个别式」的途径进行研究。

「个别式」探讨,即以个别方式,一个人接一个人的去从事调查,让每一个受试者在个别调查之过程中,报告其过去生活里某一段工作士气比较高或比较低时期以及该时期中曾发生过的重要事项。根据这些报告,研究人员便可从中发现影响个人士气高低的事件及该段时间内的行为反应。换言之,经由个人对其过去职业生活之描述,影响工作态度的因素,工作态度本身的性质以及工作态度的可能后果等三者,便可组合一完整的复杂体进行研究(秦梦群,2020)。

## 2. 半结构式晤谈话

为了深入探讨及搜集完整的研究资料,贺兹伯格以「半结构式晤谈话」,要求受试者直接根据过去亲身经验,说明「态度」转变的过程,以确定受试者确实具有某种工作态度。亦即受试者必须将其工作情感置于一个连续体上,以做为比较,且指明此一连续体上最为突出的地方(士气最高昂或士气最低落),并将这些突出的情境(或称关键事件)提出来报告,如此不但可避免调查工具之加权计分或信度评鉴的问题,同时可将「月晕效果」、「社会接受性」及「个人潜意识动机」…等对调查结果的不利影响减至最低限度,且可根据受试者实际上的态度转变,以确定某种工作态度之真实存在。

## 五、理论重要发现

1. 工作满意与不满意应是本质上或种类上的差异。工作满意程度低,并非就是工作不满意,而只是无工作满意;工作不满意程度低,亦非即是工作满意,应被看作是无工作不满意。

2. 工作满意与不满意之所以成为两个不同的连续体,乃因造成此两种情意经验的因素不同所致;意即并非任何工作上的特征均会影响组织成员的工作满意或工作不满意。

3. 一个人之所以会对工作感到满意,主要是受到成就、责任以及认可等工作特征因素的影响,因为这些因素与心理成长或自我实现的需要有关。另外,一个人之所以会对工作感到不满意,主要是受到薪资、人际关系、工作保障等工作特征因素之影响,而这些因素与其生理安全或避免痛苦的需要有关。

4. 有关成就、责任、认可等因素系存在于工作过程,是为「工作内容因素」,因其强调心理成长的主动责任,

且足以激发个人的工作动机,故称为「动机因素」;而薪资、人际关系和工作保障因素,系存在工作的外部环境,是为「工作情境因素」,因其着重逃避痛苦的被动反应,旨在预防不满意的产生,而非刺激工作的积极情感,故称为「维护因素」(秦梦群,2020)。

## 六、激励保健理论在学校教育之运用

学校组织健全发展,虽有赖多方面条件配合,惟「人事」之良窳,关系组织尤巨。因为只有组织成员抱着积极的工作动机与专诚的服务精神,学校组织的教育目标始有可能实现。因此,学校如欲激发教师的精神动力,使其乐在工作岗位上专心贡献己长,应设法了解并增进教师的工作满意感,当是值得努力的途径。以下提出可行策略:

### 1. 实施工作丰富化(job enrichment)

工作丰富化即是透过良好的工作设计,赋予教师更挑战性的工作内容以及对工作之自主性,例如,研究新课程、创新教学技巧、有效班级经营策略的提出、教师学习社群分享教学新知…等,以便让教师从工作中获得成就感及自我实现。

### 2. 适才适用,授权教师

将适当的人,放在适当的位置。「人」是组织的主要构成元素,人才在团队中能否放在最恰当的位置,将决定组织效能的强弱及成员的工作表现。因此,学校应充分授权,适才适用,依据教师专长、兴趣及意愿安排合适的职位和工作,如此方能激发教师之教学热忱。

### 3. 增加人力支持,减少教师工作负担

教学是一种专业,教师平时除进行课堂教学外,还要班级经营,处理学生事务,甚至需兼任学校行政业务,导致身心疲乏。因此,在经费允许下,学校应增加人力支持,或透过策略联盟方式,充实班级教学资源,并减少教师担任和教学无关的工作,让教师专注于教学,实现个人生涯规划。

### 4. 鼓励教师进修,肯定教师表现

教师进修研习能充实教学新知,提升教师专业能力和信心,亦能激励教师对教学之「责任感」。另外,当教师表现优良时,学校应适时给予奖励或表扬,肯定其表现,如此才能激励教师,愿意为学校付出心力。

### 5. 改善教学设备,营造优质校园文化

潜在课程(hidden curriculum)无时存在,其影响力甚于正式课程。因此,学校教学设施充足,校园环境氛围佳,教师教学效果一定好,满意度自然提高。未来学校行政应着眼于教学环境及设备的改善,全力支持教师教

学, 将能激励教师教学热忱与动机, 提升教学质量。

#### 6. 建立二元晋升制度

合理的晋升制度是激励成员积极进取的一项重要的因素, 然学校组织常碍于名额、法规之限制以致影响教师晋升的企图心。因此建议学校在正常晋升制度外, 可另外建立「二元化层级」体系, 在管理层级之外, 增设一并行的专业技术职位晋升管道, 让教师有更多元的生涯选择, 将能有效提升教师工作士气。

#### 7. 排除科层体制弊端, 创造和乐学校气氛

随着学校组织的扩展, 其衍生出的业务将趋于繁琐, 因此科层体制的管理方式乃成为一种趋势。惟若学校若一意偏执繁文缛节, 囿于成规不顾人群, 沟通管道闭塞, 仅容「上谕下晓」, 不许「下情上达」, 凡此将造成教师对学校心理的疏离。如此, 将有碍组织之运作; 同时亦将降低教师工作情绪与教学效果。

因此如何突破科层体制, 于法理之外兼顾「情」, 在分工之外更讲合作, 此乃学校需面对的课题。

#### 七、结论

「激励」一词源自于古拉丁文「Movere」, 其本意是引发、推动或使人做某事; 意即透过激励因素, 能激发组织成员的工作意愿。相对的, 保健因素在于防止员工对

工作感到不满意的产生, 两者意义虽然不同, 但却同样重要。

在面对组织再造, 追求卓越的时代, 如何应用激励保健理论, 有效激励教师工作热忱, 并防止教师工作不满意心理的产生, 将是学校教育成败的重要关键。

#### 参考文献:

[1] Donald, C. M. & Paul, H. P. & Leon, C. M. Management, Leadership in Action, New York: Harper Collins College Publishers. 1996.

[2] Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees[J]. Harvard Business Review, 1968, Vol. 46, January-February: 57-58.

[3] Miller, H. Behavior in an organization: The new science of managing people at work, [J]. 1978, New York: McGraw-Hill.

[4] 林俊铭。以激励保健理论探讨高屏原住民地区教师组织承诺之研究。2014, 国立屏东教育大学硕士论文, 屏东市。

[5] 秦梦群。教育行政理论模式四版一刷, 2020。五南图书。