

角色認知與激勵管理： 一些概念性的探討

林 月 珠 *

員工有否正確的角色察覺，將影響其工作行為能否吻合組織的價值，進而影響組織對內有效運作，以及對外能否有效發展。因此，本文在第一單元先對管理人員所定其意涵為：為〈自己的績效與他人績效〉負責的人。第二單元討論有助於完成此使命的相關知識，如內容理論、過程理論、增強理論。第三單元則運用上列知識，從事具體的管理設計，如依工作能力方面的考慮而有工作分析制度、甄選制度、培訓制度……。第四單元提出質疑：一位工作人員經過上列設計的篩選，雖然具有〈能夠做〉與〈願意做〉的條件，但〈若不知做什麼〉的話，將使管理人員在此之前的一切努力徒勞無功。亦即強調正確的角色察覺是激勵管理的有效條件。第五單元則探討察覺不易的因素之一：一位工作人員被期望的角色內容極為廣泛，如對技能能力的期望、對人際能力的期望、對概念能力的期望。第六單元探討察覺不易的因素之二：一位工作人員被傳遞的角色內容常有衝突：如傳送者與接收者之間的衝突、傳送者與傳送者之間的衝突、角色與角色之間的衝突。第七單元討論如何協助員工解決〈察覺不易〉的困擾，而建議三種方式的採用：授權式、參與式、推銷式。

前 言

現代產業社會的重要資源有：自然資源、資本資源，以及人力資源。而其發展與成長，端視資源條件的有效運用而定。不管科學管理、人群關係、或權變理論，均強烈地企圖對人力資源的有效運用，努力提供一

* 本文作者係東吳大學政治學系專任講師

套描述、解釋、預測及控制。種種對人力問題的經營中，從強調工作角度的規範(如：規格化、效率化、系統化……)，到強調員工角度的滿足(如：歸屬需求、尊榮需求、成長需求……)，莫不期望能夠有效動員人力資源。

然而，爲此所努力的一切精心研製，是否能爲員工認知清楚？意識深刻呢？若否，則個人無從追循，組織無從激勵，更遑論有效的人力運用。亦即員工有否正確的角色認知，對激勵管理的成敗，具有舉足輕重的影響作用，這一點未被一般學者所意見，但卻是本文中心論點所在。

當然，員工有否正確的角色認知，是管理者在督促員工執行工作之外，另一項重要的職責。因爲本文在第一部份爲管理者所下的定義是：必須爲自己的績效及他人的績效，涉及責任的人。因此，本文探討的重點，包括與管理者有關的下列諸點：

1. 完成激勵管理的相關知識 — 第二部份的激勵理論。
2. 應用此知識的具體設計 — 第三部份的激勵管理。
3. 攸關此設計成敗的人員認知 — 第四部份的角色認知。
4. 規範此認知的組織要求 — 第五部份的角色期望。
5. 傳送此要求的多元來源 — 第六部份的角色衝突。
6. 整合此多元的領導方式 — 第七部份的認知催化。

壹、管理人員

若是一個必須爲自己的工作績效負責，且須爲某些他人的工作績效負責時，他便是一名管理人員，而「某些他人」便是他的部屬。易言之，若甲的職位雖高，但不須爲他人績效的好壞而論及負責時，他便不膺負

「管理人員」的角色；反之，某乙的職位雖低，但須為某些他人的績效好壞而涉及責任時，他便承擔了「管理人員」的角色。（註一）

為了控制幅度 (span of control) 內人員的良好績效，一位扮演管理角色的人，必須設法替其部屬提供、創造、維持一個能夠有效完成組織目標的良好環境。（註二）

為了部屬的有效運作，為了創造一個有效的運作環境，從事管理實務及管理研究的人，必須投下大的心力於激勵 (Motivation) 管理的探索，設法透過外在的誘因 (Incentive) 或內在的動機 (Motive)，促使員工心理產生變化，俾預期行為得以發生。（註三）

貳、激勵理論

在激勵理論的探討中，有兩種重要的研究途徑：一為認知研究途徑 (cognitive approach)；一為行為研究途徑 (behavioral approach)（註四）。

註一：參閱吳定、陳錦德、黃靖武合譯，*組織行為：管理的觀點*（台北市，天一圖書公司，民國七十四年，第三頁、第二十五頁，第二十七頁。）

註二：強調管理職責在創造與維持一個有效環境的看法，有 Robert Albanese, David D. Van Fleet, "Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint" 見吳定等，前揭書 Harold Koontz and Cyril O'Donnel "Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions" 見陳義勝、*組織行為*（台北市：華泰書局，民國七十八年，第三頁。）

註三：本處的定義是結合認知論的內在動機，與行為論的外在誘因。

參閱陳庚金，*人群關係與管理*（台北市：五南圖書公司，民國七十四年，第二六三頁。）

參閱姜占魁，*組織行為與行政管理*（台北市：自行出版，民國七十四年，第一一三頁。）

註四：參閱江岷欽，*激勵管理的新猷：行為改變途徑*，*中興大學行政學報*，第十七期，民國七十四年六月。

一、認知研究途徑：

此研究途徑著重個人內在狀態，以探討成員行為的原因，即強調個人內在的變數，可以說是以內滋報酬 (intrinsic rewards) 為中心的探索。

(註五) 如內容理論 (content theory) 及程序理論 (process theory)。

(一) 內容理論：在於探討產生行為的因素為何，若能了解工作人員的需求內容，便能透過諸如金錢、成就感……的滿足來激勵員工，以提高工作績效。如馬斯洛的層次需要理論 (A. Maslow's Need Hierarchy Theory)、伯恩的需要理論 (E. Berne's Need Theory)、赫茲伯格的雙因子理論 (F. Herzberg's Two-Factor Theory)、艾吉利斯的成熟——不成熟理論 (C. Argyris's Immaturity — Maturity Theory)、亞德佛的生存、關係、成長理論 (C. P. Alderfer's Existence — Relatedness — Growth) 等。(註六)

(二) 程序理論：在於探討選擇行為的過程為何，若能了解工作人員的參照考慮，便能透過諸如績效、評估……等的設計來激勵員工，以提高工作績效。如亞當斯的公平理論 (J. S. Adams's Equity Theory)、佛倫的期望理論 (V. Vroom's Expectancy Theory) (註七)

二、行為研究途徑：

此研究途徑著重個人外在環境，以探討成員行動的理由，即強調個

註五：張潤書，*組織行為與管理*，(台北市：五南圖書公司，民國七十四年，第五四四頁。)

註六：參閱陳義勝，前揭書，第五章。

參閱江岷欽，前揭書，第一〇〇～一〇三頁。

參閱吳定，*公共行政論叢* (台北市：天一圖書公司，第六章。)

註七：同註六。

人外在的變數，可以說是以外附報酬 (extrinsic rewards) 為中心的探索。
(註八) 如強化理論 (reinforcement theory)。

強化理論：在於探討增減行為的刺激為何，若能掌握工作人員的續發效應 (contingency) (註九)，便能透過操作制約 (operant conditioning) (註十) 的安排來激勵員工，以提高工作績效。如史金諾 (B. F. Skinner) 的學習理論。

參、激勵管理

有效的激勵，必須注意兩個有效激勵的條件：即不管是內滋報酬的激勵，或是外附報酬的激勵，均須建立在下列兩個基礎之上：(1) 員工有能力執行被激勵的行為；(2) 員工有興趣執行被激勵的行為。因此，綜合前述中，激勵理論所提供的見解，激勵管理必須努力從事下列兩個面向的建構：(註十一)

一、對能力條件的努力：

在於克服工作人員「非不為也，是不能也」之情形，而克服之道有：

註八：外附報酬與內滋報酬，在具體設計方面，並不能截然不同的劃分為薪資、福利與成就、自主，因其具有高度關聯。二者較大的差異應在管理者對其控制程度的不同。參閱張潤書，*組織行為與管理*，第十五章。

註九：「續發效應」是指一種「若~則~」的關係，若從事某種行為則可獲得某種酬賞或懲罰，幾經累積之後，成員即能瞭解「行為」與「後果」之間的聯結關係，從而學習到如何行為方能就賞避罰。此外，類似辭彙有操作制約、組織行為改變術、行為效應管理、增強途徑…。參閱江岷欽，前揭書，第一〇三~一〇五頁。

註十：路君約、*心理學*、中國行為科學社，民國七十一年，第二一八頁。

註十一：參閱 Gary Dessler, *Personnel Management*, 4th ed., (New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1988, Ch.1)

- (一)工作分析(Job Analysis)(註十二)管理者若不能正確分析工作所需之能力為何，便不知尋覓何人，即不能適所適才。將來可能造成工作所需為A能力，但配置上去之人，卻是擁有B能力之人，因此員工若有績效不佳時(以工作所需為標準)，問題便不在員工沒有能力，而是事前工作分析之不當，所導致人與事的失調。
- (二)健全甄選(recruiting)(註十三)管理者若已確定工作所需為擁有力的人，卻因甄選設計不佳，不能鑑定得人，不能篩選得人，導致所選出者是擁有其他能力，而非擁有A能力者，則將來員工若有工作不良(以工作所需為標準)，問題也不在員工沒有能力，而在事前甄選拔擢之不當。因此，不僅組織不幸，就員工而言，一以不能見賞於組織，求陞無望；二以不能發揮所長，自我實現無望，亦屬不幸。
- (三)訓練發展(training and development)(註十四)若是管理者一來已有正確分析，明瞭所需為何種能力之人；二來也有正確甄拔，而擁有適當之人，但是環境驟變，時代前飛，或以新人不熟練，或以舊人不成長，若有表現不盡理想，而責備於員工，便有「不教而殺」之嫌。因此，若期望員工在激勵管理之下，具有正確與充分的執行能力，則須努力健全工作分析制度、考選制度、培訓制度……。

二、對意願條件的努力：

在於克服工作人員「非不能也，是不為也」之情形，而克服之道有：

註十二：參閱 Lurence Siegl and Irving M. Lane, *Personnel and Organizational Psychology*, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1982, Ch.4)

註十三：參閱 Lane Kelly and Arthur Whatley, *Personnel Management In Action*, 4th ed., (MN: West Publishing Co., 1987, Ch.14)

註十四：參閱 Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Ind ed., (Illinois:Richard D. Irwin, Inc., 1984) Ch.17

(一)對人身方面的慾望而言：可從(1)有形的薪酬與福利；(2)無形的工作安全、工作保障、勞資地位、工作生活素質……，給予適當的滿足。

(二)對事務方面的慾望而言：可從(1)公平的工作評估；(2)豐富的工作設計；(3)未來的事業發展^(註十五)，給予合理的待遇。

因此，若期望員工在激勵管理之下，具有高昂與主動的執行興趣，則須努力健全薪給制度、福利制度、任用制度、安檢制度、撫卹制度、退休制度、保險制度、養老制度、勞資制度、休閒制度、績效制度、升遷制度、工作豐富化制度……。

肆、角色認知

在激勵管理中，對能力問題的解決，代表員工「能夠」做什麼；對意願問題的克服，代表員工「願意」做什麼；而角色認知的努力，則在於讓員工「知道該做什麼」，^(註十六)亦即正確的角色認知，可以將員工的有心有力導向組織目標的完成，否則，若工作人員徒有心力，卻不知在何處投注心力，便一切枉然。這正是一般討論激勵管理的學者所忽視之處，也正是本文擬強調之處。

所謂角色(role)，為被期望的行為內容。角色認知為行為者對於被期望的行為內容的了解與確認。因此，正確的角色認知(perception of role)對組織目標的完成，及個人的自我實現，具有決定性的影響力：

註十五：參閱 Gary Dessler, op City ch.15

註十六：吳定、陳錦德、黃靖武合譯，前揭書，第五章，第七十五頁。

一、消極方面：

- (一)避免心力投置的場所不當，導致成事不足；
- (二)避免心力投置的程度不當，導致敗事有餘。

二、積極方面：

(一)就個人而言：

- 1. 可促成個人的工作行爲，吻合組織的期望；
- 2. 可促成個人的工作行爲，獲得組織的酬賞。(註十七)

(二)就組織而言：

- 1. 可提昇組織對內的有效運作：如有效的形成共識、有效的配置資源。
- 2. 可提昇組織對外有效發展。

因此，若期望員工在激勵管理之下，能將充分的能力和高昂的意願，表露得當，便須從事角色的澄清和認知的催化。這兩點正是本文探討的焦點所在。

伍、角色期望

從事激勵管理時，有關期望於工作人員的行爲內容，本文借用 R. L. Katz 的管理技能的三個概念，加以探討：一、對技能能力(Technical skill)的期望；二、對人際能力(Human skill)的期望；三、對概念能力(Conceptual skill)的期望。(註十八)

註十七：前揭書，第七十五頁。

註十八：參閱前揭書，第七十三頁。

參閱陳義勝，前揭書，第五頁。

一、對技能能力的期望：

此為與工作有關的能力，又可分為：(一)對身體能力的期望；(二)對專業能力的期望。

(一)對身體能力的期望：許多勞力的工作，需要強壯的體魄；許多勞心的工作，也需要充沛的體力。不管勞心或勞力的工作人員，面對加班趕工時，均需保持正常工作的耐久力；面對外物干擾工作活動時，均需保持整個身體平衡的能力；面對工作活動複雜時，均需保持身體各部位協調的能力；面對工作活動講求時效時，均需保持身體某部位快速重複活動的能力……。(註十九)

(二)對專業能力的期望：專業能力包括：(1)豐富的資訊；(2)精湛的應用力；(3)熟練的操作技巧。

1. 豐富的資訊：資訊 (information) 包含知識 (knowledge)、訊息 (message)、資料 (data)。根據 Martin Van Mesdag 之界定：訊息為組織互動事象之文字符號；資料為專業專家所提供之訊息；知識為權衡選擇抉擇的訊息。(註二十) 根據本文的界定：知識為經過有系統的研究推論，所發明或發現的認知，如學術理論；訊息為不一定經過系統評斷的動態符號，如小道消息；資料為客觀的或似真的依據，如書目資料、人口統計資料、聲望調查資料。即豐富的資訊，須包括：(1)有系統的知識、(2)靈通的消息、(3)可靠的資料。若三者之中有所或缺，均可能造成專業知能的微弱。例如一位會計師，需要(1)擁有會計學的知識，(2)

註十九：吳定、陳錦德、黃靖武合譯，前揭書，第六十五頁。

註二十：盧峰海，資訊差距、權力差距、部屬成熟度與領導型態之研究，(台北市政大企業管理研究所，博士論文，民國七十七年一月，第二十一頁，第五十頁。

了解會計學界的研究動態或會計業界的業務動態等之消息，(3) 收集會計學界的研究資料或會計業界的市場資料。

2. 精湛的應用力：在於使第一項的知識、訊息、資料轉換為活的、有用的，對工作能提供助益的資源。
3. 熟練的操作技巧：在於使第二項的抽象的應用能力轉換為具體的，可用的表達。

例如一位作者，需要豐富的資訊，再將此豐富的資訊精湛地轉換或應用到他的著作脈絡裡，復以熟練的寫作技巧，成就其作品。

二、對人際能力的期望：

此為與人有關的能力。

(一)人際能力的涵養：

人，包括上面的長官、平行的同事、下面的部屬、外面的消費者、供應者、競爭者、監管部門……。相處的能力，包括了解他人的看法、專長、感受的同理心，進而有接受、容納他人的能力，再進而能與他人從事有效合作和適當互動的進退應對能力。

(二)人際能力的重要性：

管理人員期望工作人員具有良好的與人相處的能力，是因為此種能力對角色、對工作、對個人，均具有重大的影響，從而也會影響工作績效的良莠。

1. 對角色的影響：所謂人際關係是角色傳送者與角色接收者之間的關係，而工作人員掌握這種關係的能力，(1)會影響到角色期望的內容，(2)會影響到角色的傳遞，(3)會影響到角色的接收，(4)會影響到角色的扮演。亦即對正確的角色察覺，具有左右的力量。
2. 對工作的影響：為了避免徒得「做事有餘，成事不足」的感慨，任何一位管理者，必然不樂於見到所甄拔的，是一位做事能力很強，但卻須要長官為他打前鋒，先行鋪好人際關係的人；或

須要長官爲他打後衛，尾隨處理人際糾紛的人。若是如此，這便違反了增加人手的初衷：是用以分擔工作的，而不是用以增加麻煩的。

3. 對個人的影響：良好的人際能力，可爲個人帶來有利的地位與機會。

(1) 地位 (status)：指涉人員在組織中的階級區分，(註二一)也是某社會團體給予個人或職位的價值測量，它是相對於其他人的個人位置或身份位置。(註二二)與人相處能力的高低，不只能影響主觀的社會地位 (social status)，也可能影響客觀的組織地位 (organizational status)；不只能影響可變的成就地位 (achieved status)，也可能影響既定的歸屬地位 (ascribed status)；不只能影響可圖的功能地位 (functional status)，也可能影響固定的階梯地位 (scalar status)；不只能影響自導的個人地位 (personal status)，也可能影響他導的職位地位 (positional status)；不只能影響明顯的活動地位 (active status)，也可能影響隱藏的潛伏地位 (latent status) (註二三)

(2) 機會 (opportunity)：指涉擁有新的責任、學習、發展、成長等管道的機率。與人相處能力高者，機率可望升高；反之，則低。(註二四)

工作人員若能圖謀人際能力的強化，俾便對角色、工作、個人提供良好之影響，進而成就良好的工作績效，便是具備了正確的角色察覺之一。

註二十一：姜占魁，前揭書，第三五五頁。

註二十二：鄭伯壩、林詩詮合譯，組織行爲，中華企業管理發展中心，民國七十七年，第四一二頁。

註二十三：參閱姜占魁，前揭書，第三五五～三五七頁。

註二十四：參閱吳定、陳錦德、黃靖武合譯，前揭書，第二三二頁。

三、對概念能力的期望：

此為與環境有關的能力，指涉人們將特殊經驗納入規則或歸類的的能力，以及工作人員認知狀況的能力。關於工作人員所須認知的概念，本文借用 T. Parsons 的組織功能中的四個觀念^(註二五)，而加以探討(一)對目標達成的概念，(二)對內部整合的概念，(三)對適應環境的概念，(四)對模式維護的概念。工作人員若能具備這四方面的概念，則能成就組織的生存發展的條件，如此，始可認為工作人員具備了正確的角色察覺。

- (一)對目標達成的概念：一個組織必須從事能量與努力的動員^(註二六)，以取得組織的目標，以成就組織的價值。因此，管理者必然期望工作人員能理解：組織性質的不同、組織目標的差異，每個組織對各種技能能力，如生產技巧、行銷技能、研發技能、行政技能……，會有不同的價值排列，亦即每個工作人員在各自的工作處境中，對各種技能能力取捨、學習、應用，須以目標的達成為導向概念。同理，管理者也必然期望工作人員的各種人際能力中，(如：合作的能力或競爭的能力、堅持的能力或妥協的能力、張揚的能力或內斂的能力、力爭的能力或渡讓的能力、攻擊的能力或防守的能力等……)，對其之取捨、學習、應用，須以目標的達成為導向概念。此外，一個組織為了目標的達成，必然從事職責的分工，以成就合作的效果，而有層級與正式權責的分配，因此，一方面人格尊嚴沒有高低，另一方面層級職位確有上下，工作人員在指揮與被指揮之間，亦須以目標的達成為導向概念。

註二十五：參閱蔡明璋譯，派森思，(台北市：桂冠圖書公司，民國七十九年，第五章，第六章。)

註二十六：蔡明璋譯，前揭書，第一二二頁。

(二)對內部整合的概念：一個組織必須從事一致性或凝聚性的維持，以建立次體系的協調，避免體系的重大解組。(註二十七)因此，管理者必然期望工作人員對內部的整合、整合的過程、過程中可能出現的現象等，能有正確的概念或心理準備，並且共同努力於成熟團體的出現。H. J. Reitz 指出成熟團體的過程有三個階段：(註二十八)

1. 由人人尋求各自的定向，而後顯現衝突，而後漸形團結的第一個「發展權力與權威」的階段。
2. 由對和諧的錯覺，而後從現實醒覺，而後漸形接受差異的第二個「發展人際」的階段。
3. 最後進入具有開放性與實在特性的成熟階段。而成熟的現象，如：(1)個別差異無好壞之分，人人彼此接受；(2)衝突只限於與團體任務有關的實質問題，而非情感性問題；(3)決策經過理性的考慮和討論，具有包容性，且鼓勵異議，強迫做決定或虛偽贊同的現象不再出現；(4)成員了解團體的過程，以及能捏拿投入的方式與程度。因此，工作人員必須了解團體發展的事情，甚至要有經歷痛苦過程的心理準備，然後才能步入成熟的團體，良好的整合。亦即每個工作人員在組織中的定向、投入、表達須以內部的整合為導向概念。

(三)對適應環境的概念：一個組織必須努力獲取外在環境的資源與便利，藉以產生效用，進而滿足社會整體的需求，俾便提高存活能力(註二十九)。F. E. Kast 及 J. E. Rosenzweig 指出有關的特

註二十七：蔡明璋譯，前揭書，第一二二頁。

註二十八：鄭伯壠、林詩詮合譯，前揭書，第四〇四～四〇七頁。

註二十九：蔡明璋譯，前揭書，第一二七～一四三頁。

定環境 (specific environment)，有五個因素：1.消費者的因素 (customer component)，2.供應者的因素 (suppliers component)，3.競爭者的因素 (competitor component)，4.社會政治因素 (socio-political component)，5.技術因素 (technological component)。(註三十)

1. 消費者的因素：如明顯的消費者及潛伏的消費者的喜好、特質、消費行爲…。
2. 供應者的因素：如各種人、物、時、空等資源的提供來源及提供變數。
3. 競爭者的因素：如對消費者與供應者的競爭者，及其競爭條件、競爭行爲…。
4. 社會政治因素：如政府對各種組織的明文法規和管制習慣、大眾對組織及對其勞務和產品的態度、影響其組織的組織(如工會)。
5. 技術因素：如對一組織的工作流程、產銷方法、勞務產品、設備應用、材料的選用…具有影響作用的各種技術，在國內的引進情形，或在國際上開發的情形，或同業使用的情形。管理者期望工作人員能正確掌握上列各項因素的質量狀況、影響變數；並以環境的適應為導向概念，與之從事有效的互動。

註三十：Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A systems and Contingency Approach*, 4th ed., (New York: McGraw-Hill Book Company, 1985, P.139) Kast 等分環境有二：一為一般環境，二為特定環境。而一般環境指涉的面向極廣，有1.文化，2.科技，3.教育，4.政治，5.法律，6.自然資源，7.社會，8.經濟，9.人口等九大面向。對這廣泛的面向，從事關切與接觸，仍為最高決策階層者之主要職責，並非組織中所有工作人員均需注意之事，因此本文只應用討論特定環境部份。

(四)對模式維護的概念：一個組織必須從事動機與能量的分配和儲存，以解決內部的張力和行動者的緊張，以維持制度化的角色模式，以合理化對共同價值的忠誠。(註三十一)因此，組織會自文化體系提供一套觀念、品味、判斷、符號…給工作人員。亦即每位工作人員對各種觀念、品味、判斷、符號…，不管是性質的選擇及場合的應用，均被期望以模式的維護為導向概念。

陸、角色衝突

工作人員對以上所討論的角色期望，若有清晰與共識的認知，便能有適當的角色行為，進而有合理的績效評估；若是模糊與衝突的認知，便會影響激勵管理的成效。而導致這種不利的狀況，是來自 H. J. Reitz 所指的三種角色衝突：一、傳送者與接受者之間的衝突；二、傳送者之間的衝突；三、角色之間的衝突。(註三十二)

一、傳送者與接受者之間的衝突 (sender-receiver conflict)：

對於特定角色，個人的感受、價值觀、態度，與他人所期望的角色內容互有抵觸時，(註三十三)導致扮演者內心的衝突。例如：管理人員認為採用「獲取相對利益的競爭型」(註三十四)的管理方式較好，而運作人員卻期望管理人員採用「獲取相互利益的合作型」(註三十五)的管理方式。因此，管理人員可能因為對其角色認知的無法定案，而令其管理方式的執行躊躇不決，進而受到影響的不只是對運作人員所設計的激勵管理，

註三十一：蔡明璋譯，前揭書，第一二二～一三六頁。

註三十二：鄭伯壩、林詩詮合譯，前揭書，第四〇九頁。

註三十三：前揭書，第四〇九頁。

註三十四：前揭書，第五二五頁。

註三十五：前揭書，第五二五頁。

沒有提供增強的應証機會；而且組織對管理人員所設計的激勵管理，也因其對下的領導無效，亦沒有提供增強的應証機會。

二、傳送者之間的衝突 (intersender conflict)：

對於特定角色，角色群的成員們對角色扮演者如何扮演該角色，缺乏一致的意見時^(註三十六)，所帶給扮演者的衝突。例如：年輕的部屬期望管理人員扮演「鼓勵新連絡與新組合的創造性氣候」^(註三十七)的催生者；而年長部屬期望管理人員扮演「提高人們對風險恐懼的文化規範」^(註三十八)的催生者。因此，管理人員對此時此地的領導角色，發現無法面面俱到，或對其角色認知無法定案時，他便可能對於加諸其身的激勵管理，所提供的吸引，放棄追求的努力，而令激勵設計宣告無效。

三、角色之間的衝突 (interrole conflict)：

當特定人員具有多元角色時，角色和角色之間的無法協調，也會造成角色認知的重大困擾。而這種衝突可能介於：(一)正式組織的角色之間；(二)非正式組織的角色之間；(三)正式組織與非正式組織的角色之間。

- (一)正式組織的角色之間：例如一位部門經理，當他面對總經理時，是一位負責執行的部屬角色，被期望的行為內容是：創造一個有限資源下的高效成就；當他面對部門屬員時，是一位負責領導的上司角色，被期望的行為內容是：提供一個能夠有效完成組織目標的資源充沛的工作環境。

註三十六：參閱前揭書，第二六八～二七一頁。

註三十七：前揭書，第四一〇頁。

註三十八：前揭書，第三一五頁。

(二)非正式組織的角色之間：例如一位貿易公司的成員，是其公司內非正式組織羽球社及桌球社的成員，當這兩個社團同時期望他付出時間或心力時，這時的矛盾或挫折，會干擾其對正式組織的角色認知。

(三)正式組織和非正式組織的角色之間：一位工作人員除了具有正式組織的角色外，也常因各種社會性需求而有某些非正式組織的角色。例如，同時為公司的成員，亦為工會的成員。當公司期望他的是：維護公司凍結薪資的政策；而工會期望他的是：奔走勞工薪資的提高，他便面對了角色間的衝突。

當這些面對角色衝突的工作人員，無法勝任角色的協調或對其角色認知無法定案時，加諸其身的激勵措施，必然不能獲得成效。

柒、認知催化

對於任何一個角色內容，欲有共同的、清朗的認知，確屬不易。不過，為了組織的有效運作，對於角色的明確，從事角色認知的催化，實為管理人員的重要領導工作之一。本文參酌修改 P. Hersey 及 K. Blanchard 的情境領導理論，(註三十九)將做下列三部份的討論：一、部屬面對「角色認知」的問題，有那些情形？二、領導者對部屬從事「角色認知的催化」，有那些方式？三、為上列各種情形和各種方式，從事搭配組合。

註三十九：參閱 Paul Hersey and Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th ed., (N.J. Prentice-Hall, Inc., 1988)

Hersey 等分領導情境為四：

R4：有執行工作的能力，有執行工作的意願。

R3：有執行工作的能力，無執行工作的意願。

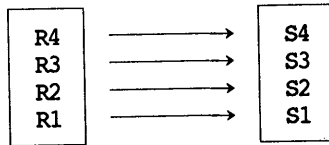
R2：無執行工作的能力，有執行工作的意願。

R1：無執行工作的能力，無執行工作的意願。

Hersey 等分領導型態為四：

- S4：授權式，低度工作行爲，低度關係行爲。
- S3：參與式，低度工作行爲，高度關係行爲。
- S2：推銷式，高度工作行爲，高度關係行爲。
- S1：命令式，高度工作行爲，低度關係行爲。

Hersey 等組合之情境領導為：



LEADER BEHAVIOR

(High) Supportive Behavior ← Relationship Behavior →	Share ideas and facilitate in decision making			
	Hi. Rel. Lo. Task	S3	S2	Hi. Task Hi. Rel.
	Lo. Rel. Lo.Task	S4	S1	Hi. Task Lo. Rel.
(Low)	Task Behavior (Directive Behavior)			(High)

Follower Readiness

High	Moderate		Low
← R4	R3	R2	R1 →
Able and Willing or Motivated	Able but Unwilling or Insecure	Unable but Willing or Motivated	Unable and Unwilling or Insecure

(Situational Leadership Model)

Source: Adapted from P.287

一、部屬面對角色認知的情形，有四種：R4, R3, R2, R1。(註四十)

高度的 ←	中度的		低度的 →
R4	R3	R2	R1
有能力 有意願	有能力 無意願	無能力 有意願	無能力 無意願

能力 (Ability)：面對解決「角色認知的問題」時，部屬對其內容的理解程度，和過去的處理的經驗，以及所具備相關的理論知識和解決技巧。(註四十一)

意願 (Willing)：面對解決「角色認知的問題」時，部屬對其克服的成就動機，處理的信心，以及所表示的承諾程度，和願意負責的心態。(註四十二)

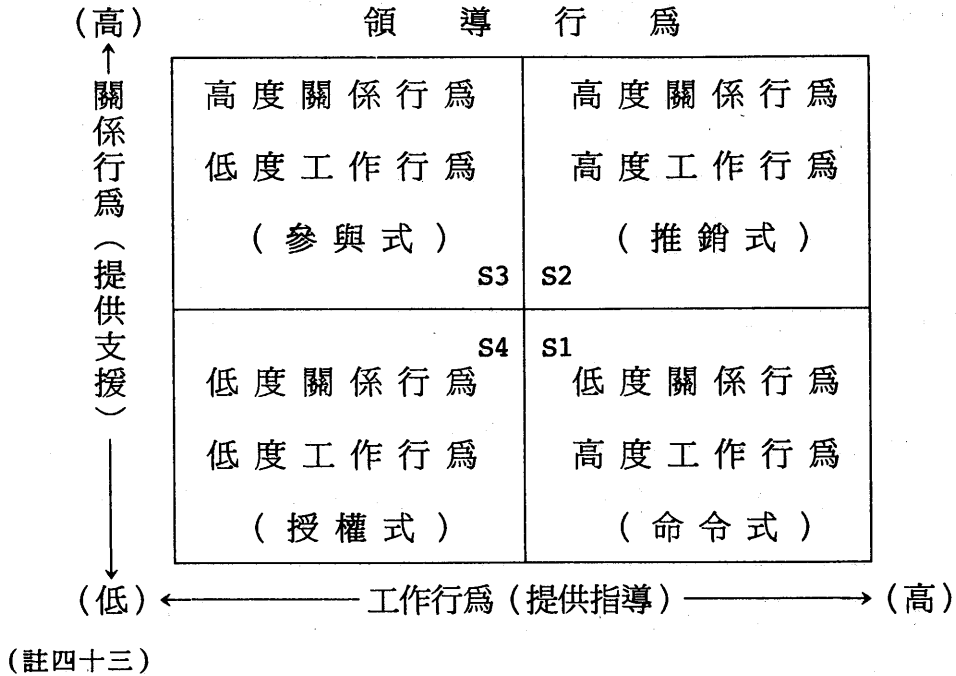
根據能力和意願兩個變項，可以將部屬面對問題的成熟度，分為：
 1. 高度成熟的 R4：有解決問題的能力和意願；
 2. 中度成熟的 R3：有解決問題的能力，但無解決問題的意願；
 3. 中度成熟的 R2：有解決問題的意願，但無解決問題的能力；
 4. 低度成熟的 R1：無解決問題的能力，也無解決問題的意願。

二、領導者對部屬從事「角色認知」的催化方式，有四種：S4, S3, S2, S1。

註四十：P. Hersey and K. Blanchard, *Opocitl*, P.176.

註四十一：P. Hersey and K. Blanchard, *O.P. Cit.*, P.175.

註四十二：Ibid., P.175.



工作行為 (task behavior)：部屬面對「角色認知的問題」時，管理者從事何時、何處、如何加以處理的指導行為。(註四十四)

關係行為 (relationship behavior)：部屬面對「角色認知的問題」時，管理者從事雙向溝通的、聽取的、幫助的支援行為。(註四十五)

根據工作行為和關係行為兩個變項，可以將管理者催化部屬解決該問題的方式，分為：

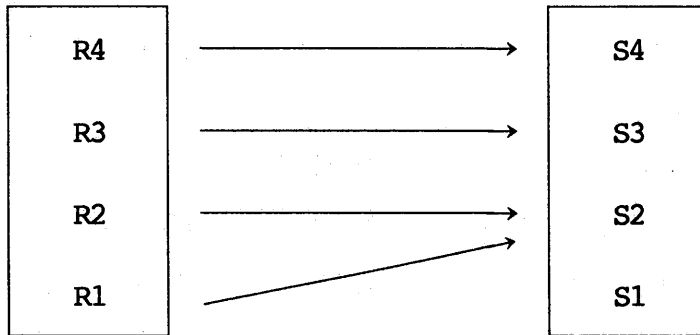
1. S4：給予低度支援行為和低度指導行為的授權式 (delegating)；
2. S3：給予高度支援行為和低度指導行為的參與式 (participating)；
3. S2：給予高度支援行為，且給予高度指導行為的推銷式 (selling)；
4. S1：給予高度指導行為和低度支援行為的命令式 (telling)。

註四十三：P. Hersey and K. Blanchard, OP. Cit., P.287.

註四十四：Ibid., P.172.

註四十五：Ibid., P.172.

三、四種認知情境和四種催化方式的相互配合模式：



1. R4 ↔ S4：部屬面對「角色認知問題」的解決，有高度的成熟 (R4) 時，宜採取信任部屬的授權方式 (S4)，部屬自能解決其角色察覺的困擾，而提高激勵管理的成效。即部屬有高度的解決能力，便不須對之提供何時、何處、如何加以解決的指揮；又部屬有高度的解決意願，便不須對之強化雙向的、聽取的、幫助的鼓舞其意願的行為。
2. R3 ↔ S3：部屬面對「角色認知問題」的解決，有中度的成熟 (R3) 時，宜採企圖鼓舞人心的參與式 (S3)，部屬便能解決其角色認知的困擾，而提高激勵管理的成效。即部屬有高度的解決能力，便不須對之強化指揮行為；但部屬有低度的解決意願，便須對之強化雙向的、聽取的、幫助的方式，以鼓舞其意願。
3. R2 ↔ S2：部屬面對「角色認知問題」的解決，有中度的成熟 (R2) 時，宜採兼顧工作指導與關係維護的推銷式 (S2)，幫助部屬解決其角色認知的問題，以提高激勵管理的成效。即部屬有低度的解決能力，便須對之投注指揮行為；又部屬有高度的解決意願，本不須對之強化鼓舞意願的關係行為，但若如此，

便成爲只強調工作指派的命令式(S1)，恐會對其有心無力，製造自卑的形成，尊重的不足，而傷害了部屬原有的心意程度，亦即對此情形，須一方面強化指導行爲的提供，二方面須努力關係支援的鼓舞。

4. R1 \leftrightarrow S2：部屬面對「角色認知問題」的解決，有低度的成熟(R1)時，宜採兼顧工作指導與鼓舞意願的推銷式(S2)。以便幫助部屬解決在角色認知方面的問題。即部屬有低度的解決能力時，自然需要提供何時、何處、如何加以解決的指導；又部屬有低度的意願，亦應提供雙向的、聽取的、幫助的、鼓舞意願的支援。但若如此，恐會浪費管理者有限的時間、精力，因其一以無力，復以無心，一來不足珍惜，二來收效不大，因此Hersey對低度成熟的部屬(R1)主張採取只強調工作指揮的命令式。然而，本文此處所論之「能力」爲解決「認知問題」的能力，並非Hersey的「完成組織目標的工作能力」。在本文第肆部份中，作者曾論及，一位工作人員「能夠」執行工作，也「願意」執行工作，但若有角色認知的問題，便是徒有心力，一切枉然。亦即，此處的R1是以具有執行工作的能力爲前提，因此面對此處R1的部屬，不應採取放棄鼓舞的S1，而應採取強化鼓舞的S2。

捌、結 論

管理人員爲了增強自己的績效及提昇部屬的績效，莫不全力以赴的研究：如何從事良好的管理。因此，一方面追求理論基礎的充實：如內容理論、過程理論、增強理論。二方面追求具體設計的完備：如工作分

析制度，甄選制度，人員保全制度、工作再設計制度…。應用精闢的理論，規劃詳細的制度，呈現的各種激勵人力資源的巧思，一方面：有明顯的工作績效標準，也有不明顯的理念期望，如對技能能力的期望、對人際能力的期望、對概念能力的期望；二方面：這些標準和期望的傳達，有清晰明朗的時候，也有模糊衝突的時候，如角色傳送者與角色接收者之間的衝突，角色傳送者與角色傳送者之間的衝突，角色與角色之間的衝突。因此，員工對角色的察覺，常有不甚知曉或難以捏拿的時候，如此，對個人而言，便不能促成工作行為吻合組織的價值，以及獲取組織的酬賞；對組織而言，也無法提昇對內的有效運作，以及對的外的有效發展。如何幫助員工有正確的角色察覺？如何領導員工解決此種難題？便成為管理者的當務之急。本文參酌修改 Hersey 的情境領導理論，建議如下：

1. 當員工有解決問題的能力，有解決問題的意願時，採授權式；
2. 當員工有解決問題的能力，無解決問題的意願時，採參與式；
3. 當員工無解決問題的能力，有解決問題的意願時，採推銷式；
4. 當員工無解決問題的能力，無解決問題的意願時，採推銷式。

Role Perception and Motivational Management: A Conceptual Review

Yeuh-Ju Lin

Instructor

Department of Political Science
Soochow University

Whether the employees perceive their role correctly will affect their behavior on matching organization value, then further affect organization efficiency and organization development. Hence, in the first part of this article, we define the “managers” as “those people who are responsible for their own and subordinates performance”. In the second part we discuss those knowledge which help us achieve performance, such as, content theory, process theory, reinforce theory. In the third part, we try to study how to apply these kinds of theories on management design, for example, there are work analysis system, recruitment system, training system, basing on the consideration of working ability; there are payment system, work redesign system ..., basing on the consideration of working willing. In the fourth part, we emphasize the key variable “role perception”. Without knowing what to do, an employee will fail in achieving performance although he is “capable” and “willing” to perform his job. In other words, “role perception is the essential condition in motivation management”. In the fifth part, we detect the first factor because of which the employee has difficulty in perceiving his role. It

is that the content of expected role is too huge to be perceived easily, for example, the expectation of skill ability, the expectation of human ability, the expectation of conceptual ability. In the sixth part, the second factor is de-fected. Conflicts always exist in the delivery of role content, for instance, conflicts between the senders and receivers, conflicts among senders, conflicts among roles. In the last part, we recommend three ways for managers to help employees solve the problem of “non-easy perception”. They are delegating, participating, and selling.