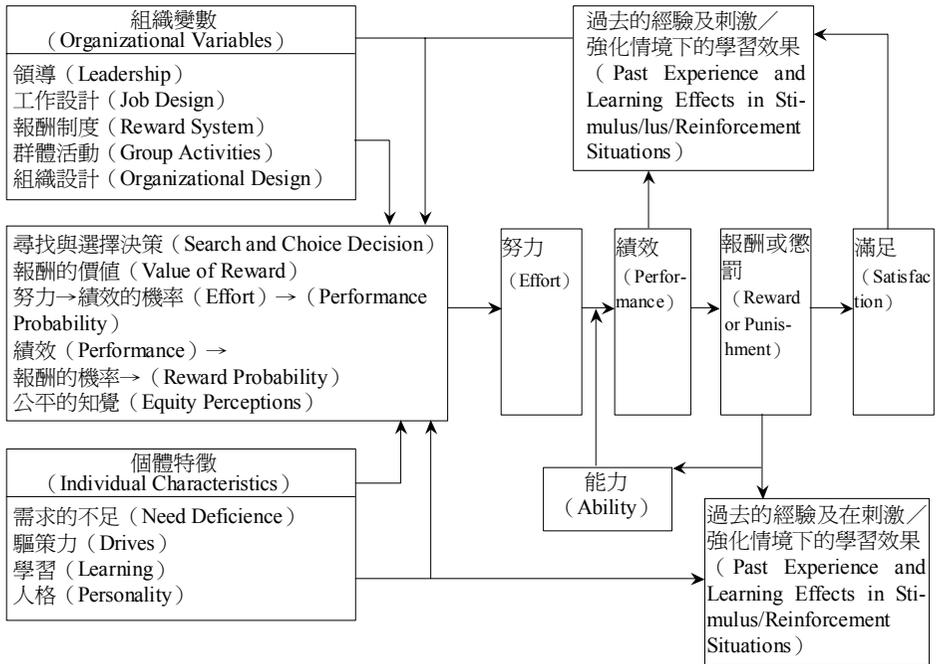


① Ivancevich et al. :

→ 整合性激勵理論。

模式：

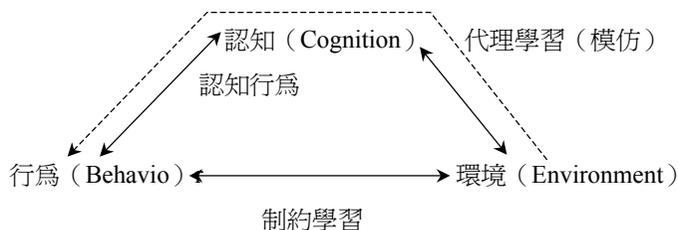


② 社會學習模式 (social learning model) :

A. 內容：除制約學習認知學習外，更強調代理學習 (vicarious learning) 即透過觀察別人在執行的行為，以及該行為所產生結果的經驗來學習。

代理學習亦稱觀察的學習或模仿。

B.模式：

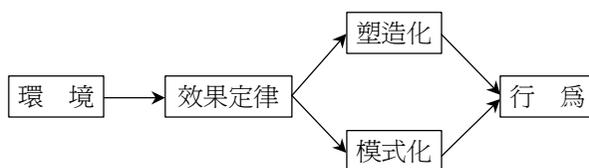


③Kreitner學習模式：

A.內容：

- (A)學習幫助我們適應環境、支配環境，並藉著改變我們的行為來因應變動中的環境。學習是基於效果定律（law of effect），也就是說，行為是上一次行動結果的函數。如果結果不錯，那此一行為將會重複，如結果不佳，則行為不會繼續。
- (B)若學習以漸進步驟進行，稱為塑造化作用（shaping）。管理者透過各種獎賞，以有系統的增強方式來塑造員工行為。制約學習、強化模式，例如：騎單車、演算。
- (C)模仿別人的行為來學習，稱為模仿化作用（modeling）。當嘗試錯誤時間太短時，經由模仿化作用可在短時間內產生複雜的行為改變。

B.模式：



④認知評價理論（cognitive evaluation theory）：

- A.內容：以往認為外在之保健因子（如薪水、管理方式……）和內在的激勵因子（成就感、職責……）無關。但認知評價理論認為，當組織用外在報酬來酬謝卓越績效時，那些由於員工喜歡做的工作所帶來的內在報酬就會降低。

例如：義工若給付很多錢，則對其所從事的工作使命感會降低。

B.應用：

- (A)實證方面發現：較適用於那些不太無聊，但也不是很有趣的工作。
- (B)組織內部不應依績效來給予薪水，以免漸漸減少員工的內在報酬。

● 範題 21

基本題

請分別從需求層級理論、雙因子理論、公平理論、期望理論、增強理論，分析「在職進修」對於個人的效用。
(朝陽休閒管理)

● 以激勵過程模式結合各種理論。

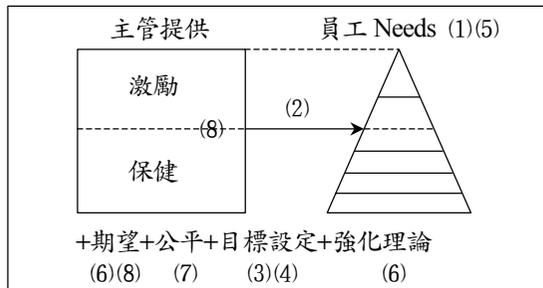


老師的叮嚀

如何有效激勵員工？

1. 有效激勵的原則 (Robbins說法)：

- (1) 辨識個體與個體之間的差異。
- (2) 適當的人擔任適當的工作。
- (3) 使用目標。
- (4) 確定員工認為目標可以達成。
- (5) 不同的個體施以不同的評價。
- (6) 加強報酬與績效之間的關連性。
- (7) 查核系統的公平性。
- (8) 不要忽視金錢的力量。



2. 有效運用內容、程序、強化模式 (強化理論重點及目標設定理論)：