



活用激勵策略 成就高效能 團隊

所有人都是需要被激勵的，激勵的目的在於使員工全心投入工作、發揮潛能，以達成組織目標。行政院主計總處為增加主計人員工作士氣，提升行政效能，運用各項人事激勵策略，以期打造高效能團隊，使政府各項重大政策得以順利推展。

沈怡臻（行政院主計總處人事處科員）

壹、前言

隨著時代變遷公民社會形成，政府的角色由「領航者」轉變為「服務提供者」，由被動的「依法行政」轉變為主動的「為民服務」。為滿足民衆日益漸增的期待，提升行政效能及服務品質成為公部門最重要的目標。然而，提升公部門行政效能最關鍵的因素在於員工本身，公部門員工的態度不能再是消極被動的等待事件發生，而是必須積極主動發掘問

題、解決問題並創造績效。

行政院主計總處（以下簡稱主計總處）為掌理全國主計業務之中央主計機關，綜理全國歲計、會計及統計等業務，並負責全國主計人力資源發展與管理，為期主計人員除傳統的經費審核及統計數據的提供者等角色外，更應扮演積極協助機關業務推動之主計專業幕僚，以正向積極的工作態度發揮績效，成為機關業務推動之重要助力，主計總處除重視整體主計人力資源發展外，並

善用激勵措施引導與鼓勵，以達成建立高效能主計團隊之目標，本文將就各項激勵策略加以說明。

貳、激勵之定義及相關理論

一、激勵之定義

激勵是一種過程，藉著影響他人生理上及心理上的各種需要，激發其內在的工作意願從而產生符合組織預期行為的一連串活動過程，激勵的目的

在於激發人的正確行為動機，讓員工和組織共同朝向方向相同的目標而努力（中山大學企業管理學系，2015），自從本世紀二三十年代以來，國外許多管理學家、心理學家和社會學家紛紛提出了許多激勵相關理論，從其著重的觀點可分為內容理論、程序理論及學習理論三大類。

二、激勵理論之內涵

（一）內容理論

內容理論強調以需求為中心，並針對激勵的原因與引起激勵的具體內容進行研究，著名的內容理論包含 A.H.Marslow 需求層級理論、Clayton Alderfer ERG 理論、Fredrick Herzberg 雙因子理論及 David McClelland 三需求理論。

在 Fredrick Herzberg 的雙因子理論中，將激勵因子分為只能滿足較低層次需求的保健因子及可滿足較高層次需求激勵因子，保健因子包含政策與管理、上司監督、報酬待遇、人際關係、工作

條件與環境等；而激勵因子則包含成就、工作本身、賞識、責任、陞遷與發展（鄭芬姬，2015）。

（二）程序理論

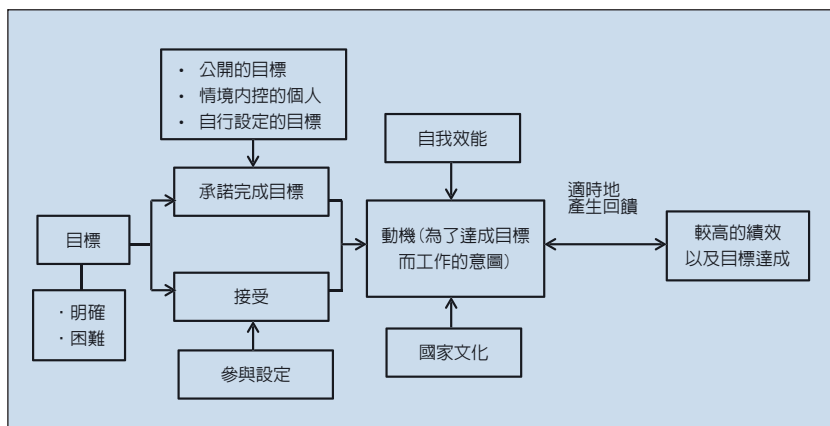
程序理論以行為為中心，著重研究從人的動機產生到最終採取行動的心理過程，試圖詮釋員工如何選擇工作行為及其選擇過程，主要的程序理論包含 E.A.Locke 目標設定理論、J.S.Adams 公平理論及 V.H.Vroom 期望理論。

E.A.Locke 於 1968 年提出目標設定理論，說明目標與工作績效之間的關係，該理論認為為員工設定合適的

目標讓他們願意全力以赴，就可以達到激勵的效果，因目標本身就具有激勵作用，目標能把人的需要轉變為動機，使人們的行為朝著一定的方向努力，而這種使需要轉化為動機，再由動機支配行動以達成目標的過程就是目標激勵（牛涵錚、姜永淞，2017）。

如圖 1 目標設定理論所示，目標設定理論認為在目標設定的過程中，應重視目標的困難度、明確度、可接受度以及承諾，強調目標應由員工自行設定或參與目標之設定，讓員工產生認同感，將工作目標與個人需求結合

圖 1 目標設定理論



資料來源：吳學良、洪緯典，現代管理學。

論述》管理 · 資訊

在一起，進而願意主動投入心力。該理論主張目標本身就是良好的激勵因子，認為明確且具挑戰性的目標能提升員工之工作績效，而回饋是目標設定的另一個重要因素，員工應定期得到有關這些目標的達成狀況，自我督促工作進度或自發性的回饋，更具激勵效果（吳學良、洪緯典，2016）。

V.H.Vroom 於 1960 年提出期望理論，期望理論認為個體的行動是基於對行動所導致結果的期望，及結果對個體吸引力的大小，如圖 2 所示，期望理論包含三項變數：(1) 期望或努力 - 績效的關聯性：個體認知其付出

一定努力後，能達到某個程度績效的機率；(2) 工作或績效 - 獎酬的關聯性：個體對於若績效達到一定水準後，會獲得渴望結果的相信程度；(3) 效價或獎酬吸引力：是個體在工作中所能得到的結果或報酬，在個體心中的重要性，效價必須同時考慮到個體的目標和需要（吳學良、洪緯典，2016）。

期望理論主張個體採取某種行為傾向或工作行為的努力程度取決於對採取該行為所導致之期望值，以及此一結果對個體吸引力的大小，亦即當個體預期其行為為努力能夠獲得期望的報酬時，個體將會決定投入較大

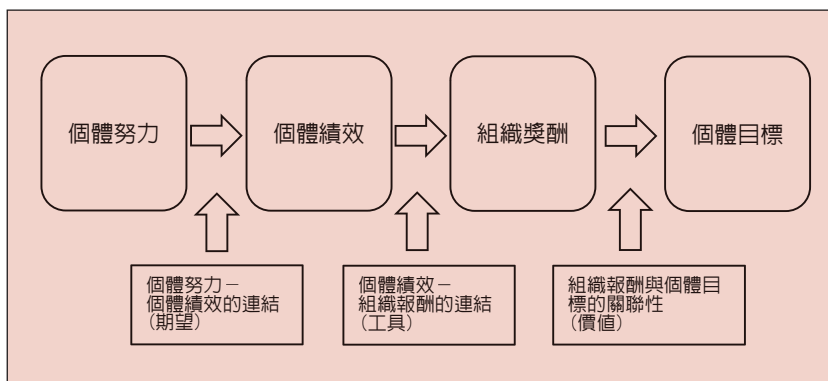
的努力程度在該行為上，但若預期難以獲得期望的報酬時，個體於該行為的努力程度將會降低，因此，當組織同仁相信努力可以獲得好的績效考核，好的績效可以得到組織給予的報酬，報酬亦可以滿足個體目標時，同仁將會因為受到激勵而提高工作績效（牛涵錚、姜永淞，2017）。

(三) 學習理論

學習理論是以心理為中心的激勵理論，該理論試圖找出人們學習的基本原理，讓管理者可以透過某些方法，讓員工習得適當的行為，著名的學習理論包括 B.F.Skinner 增強理論及 Albert Bandura 社會學習理論。

Albert Bandura 的社會學習理論認為人類的學習是個人與其社會環境持續交互作用的歷程，社會情境中個體的行為因受別人的影響而改變，人類的行為大都經由學習而來，個體可以透過觀察他人的行為表現即可獲得

圖 2 期望理論之簡化模型



資料來源：吳學良、洪緯典，現代管理學。

學習，也就是所謂的「觀察學習」，而觀察學習的四階段歷程包含注意、保持、再生和激勵，如圖3所示，觀察學習的四個歷程是緊密相連的，觀察學習主張個體學習時本身的自主性，而這一連串的學習活動，所涉及的刺激反應，都是社會性的，所以亦被稱之為社會學習（張春興，2012）。

參、主計人事激勵策略

上述各種激勵理論觀點及基礎雖各有不同，但其目的均在於使員工能夠發揮潛能，幫助組織達成目標。主計總處就

主計人事管理措施之陞遷、獎勵及訓練等面向，結合相關激勵理論，運用下列各項激勵性人力資源管理策略，以激發主計人員自信心、榮譽感及工作潛能。

一、多元化主計專業訓練，與陞遷結合之訓用合一機制

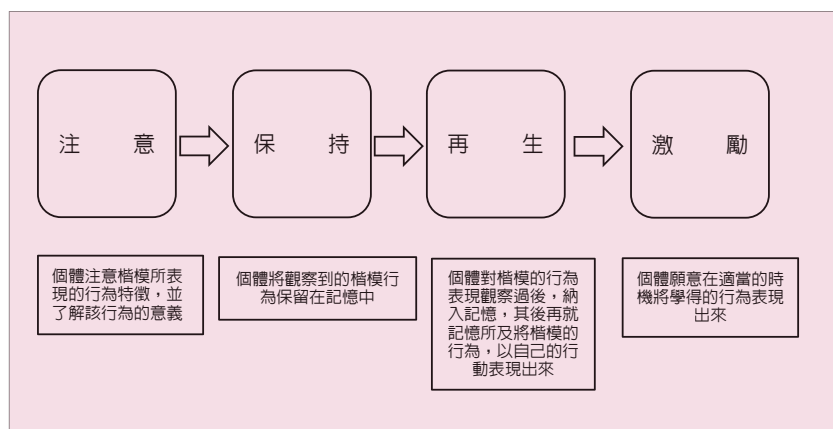
為鼓勵主計人員參與訓練進修，提升工作知能及激發自我潛能，主計總處以多元訓練進修管道，辦理各項主計專業課程，並建立訓用合一機制。

主計總處除於主計人員訓練中心依層級舉辦培育訓練並開辦各項主計專業實體課程

外，於行政資訊網知識專區亦置有多項數位學習課程。且為應各一級主計機構業務性質及培育人才需要，各一級主計機構得依其報經主計總處核定之年度訓練計畫，自行辦理相關專業訓練，而參加通過主計總處認證之課程，於辦理陞任評分時，訓練時數可以1.5倍計算；參加101年度起辦理之會（統）計養成訓練班、幹部培育班者，其訓練評分則以2倍計算，以鼓勵人員參與訓練，期使能激發人員潛能，產生激勵效果。

另為培育未來主管及簡任職務之人才，主計總處辦理訓用合一之幹部培育班，參加學員均係由主計總處各單位及各一級主計機構推薦確具發展潛能且值得培訓並經遴選通過之人員，除教導學員各項核心職能外，亦相當期待及重視學員未來之發展，爰於結訓後，列管追蹤每位學員陞遷情形，協助未來職務調整。參訓學員備受重視與期待，因而對自我期許升高，產生「畢馬龍效應¹」，在激發潛能及提高渠等工作績

圖 3 觀察學習四階段歷程



資料來源：張春興，2012。



效上存在相當成效。

二、實踐陞遷正義，創造公平陞遷機會

主計總處訂有「主計人員陞遷序列表」及「行政院主計總處及所屬主計機構公務人員陞任評分標準表」，明確訂定全國主計人員之陞遷序列，逐級辦理陞遷，以及就各項陞任評分項目，如學歷、考試、年資、考績、獎懲、職務歷練與發展、訓練及進修等，建立全國一致之標準。在陞遷程序部分，則訂有「行政院主計總處及各一級主計機構辦理所屬人員陞遷作業程序規定」，具體明確規範各項陞遷作業程序。透過建立主計一條鞭公開、透明的陞遷作業程序規定及評分標準，可避免主計機構有評分不公、徇私用人之情事。

另為增進陞遷機會公平，主計總處訂有「擴大地方主計人員陞遷管道運作機制」，規範各一級主計機構及所屬主計機構最高職務列等為薦任第 8 職等及第 9 職等主計職務出缺，中央主計機構每滿 5 個應有 1

個遞補直轄市及縣（市）政府主計人員、直轄市主計機構每滿 8 個應有 1 個遞補縣（市）政府主計人員。此機制打破各一級主計機構陞遷管道之屏障，可使資歷較深且優秀之人才得以被發掘，增加陞遷機會。

上開規定讓陞遷程序變得公平、公正、公開，並促使人員陞遷機會更臻公平，主計人員只要努力去達成其工作目標，展現績效，就有良好的職涯發展。因此，在此優良的陞遷環境下，自然加強了主計人員努力工作的動機，進而激發其工作效能與成就感。

三、落實績效管理，年終考評與績效結合

主計總處就內部各單位及各一級主計機構，分別訂有「行政院主計總處績效管理及考評實施計畫」及「行政院主計總處對各一級主計機構年終考評制度」，配合主計政策及重點工作，逐年檢討修正績效評核項目及標準，並依評核排名結果，配置各單位及各一級主計機構年終考績考列甲等人數比

例。表現優異之單位及一級主計機構，可獲配較高考列甲等人數比例，除可落實績效管理，使年終考績合理反映業務績效及整體貢獻情形外，並可進一步激勵同仁協助組織達成重要主計工作目標。

四、獎勵績優人員，公開表揚優秀事蹟

主計總處依主計一條鞭及業務之特性，訂定「主計人員獎懲辦法」，作為平時工作表現優良主計人員獎勵之依據。主計人員辦理歲計、會計、統計、主計人事及主計資訊業務，如有相關優良事蹟，依其情節分別予以嘉獎、記功或記一大功之行政獎勵，如有重大具體貢獻，並可依公務人員考績法等規定辦理一次記二大功之獎勵，且於參加陞遷甄審時，據以加計資績評分或依規定予以優先陞任。另為表揚對主計工作有重大優秀事蹟及具體貢獻之人員，每年辦理下列優秀人員之選拔及表揚：

（一）主計專業獎章

依「行政院主計總處專業

獎章頒給辦法」規定，對於主計制度之推動、主計業務之執行或主計法規之研修具有特殊貢獻或是對主計工作有重要貢獻足資表揚的同仁，由各級主計機構循主計系統推薦，經審核小組就請頒對象具體事蹟之貢獻程度加以審查，分別頒給一等、二等或三等專業獎章，其具體事蹟刊載於主計月刊並於每年主計節頒獎典禮公開表揚。

（二）模範公務人員

主計總處依「行政院表揚模範公務人員要點」及「行政院主計總處模範公務人員選拔作業要點」之規定，對於主辦業務遭遇重大問題能研提具體有效解決方案、對政府各項施政計畫之推行有重大貢獻或其他特殊優良事蹟及特殊貢獻足為表率之同仁，選拔為行政院及主計總處模範公務人員，獲選人員除獲得獎金及給予公假5日以資鼓勵外，亦分別由行政院及主計總處舉辦表揚典禮公開表揚，並於主計月刊刊載具體優良事蹟，獲選為行

政院模範公務人員者，並將其模範事蹟編印專輯分送各機關，作為同仁標竿學習之參考。

（三）優秀主計人員

依「行政院主計總處表揚優秀主計人員要點」規定，對於主計事務之處理提供具體改進意見、對主計制度之研究發展提供積極性建議或是品德高尚，廉潔有守，有具體事蹟足為模範之同仁，每年由各一級主計機構遴薦優秀主計人員，經相關遴選程序後由主計總處核定，於主計節頒獎典禮公開表揚。其傑出表現及事蹟亦同時刊載於主計月刊。

上開獲選表揚之人員除依陞遷相關規定得予優先陞任或於陞遷考核加計分數外，藉由每年定期表揚表現優異之主計人員，可作為其他同仁標竿學習對象，產生見賢思齊之激勵效果，對於獲獎人員而言，亦是莫大的鼓勵與肯定，不僅加深同仁對主計業務的使命感及認同感，更可鼓舞同仁繼續在工

作崗位上發揮所長，貢獻所學。

五、主計長約見勉勵初任主辦（管）人員

主計長為全國主計人員之大家長，主計總處針對全國初任薦任第9職等以上主辦（管）等重要關鍵性職務人員，每3個月辦理一次主計長約見活動，透過輕鬆談話之方式，與各初任主辦（管）人員分享工作心得，並鼓勵及期勉渠等人員積極承上啓下，努力協助機關達成目標。

被約見的主辦（管）人員分散於全國各地主計機構，鮮少有機會直接面見主計長。因此，對於渠等而言係相當特別的經驗，並深感受到重視與肯定，有助激發主計幹部之榮譽感及使命感。

六、主計節慶祝活動，凝聚人員向心力

每年4月1日為主計節，係屬於全國主計人員之節日。主計總處每年統籌規劃主計節相關慶祝活動，106年主計節

論述》管理 · 資訊



慶祝活動內容涵蓋「主計節慶祝活動暨頒獎典禮」、「主計人員領導研究班」、「主計業務創新變革精進項目獎勵及分享」、「業務研討會」及「雲端數位攝影及微電影比賽」展覽」等 5 大項目，廣邀全國主計人員共襄盛舉。

每年的主計節慶祝活動不僅有著承先啓後傳承之意涵，一年一度的慶祝活動更可凝聚主計同仁之向心力，強化對主

計大家庭之歸屬感，並激勵人員工作士氣。

綜上，主計總處結合各種激勵理論，發展出上述 6 項激勵性人力資源管理策略，茲彙整如附表。

肆、結語

激勵是人力資源管理中最簡單也是最複雜的工作，沒有任何一種激勵策略能一體適用於組織中的全體成員，必須視

同仁工作能力及工作意願之高低給予最適合的激勵策略。因此，如何激勵員工也是人力資源管理中最複雜的課題。爲使主計人員成爲各機關業務推展的重要助力，主計總處未來仍將持續運用多元的激勵策略，塑造正向、積極的組織氛圍，強化主計同仁工作的內在動機，以成就符合民衆所期待的高效能行政團隊。

註釋

1. 「畢馬龍效應」係哈佛大學心理學教授羅伯·羅聖索爾（Robert Rosenthal）與傑柯布森（Jacobson）兩人於 1968 年的研究所提出，指人在被賦予更高期望以後，他們會表現得更好的一種現象。

參考文獻

1. 中山大學企業管理學系（2015）。管理學—整合觀點與創新思維，前程文化。
2. 牛涵錚，姜永淞（2017）。管理學，全華圖書。
3. 吳學良、洪緯典（2016）。現代管理學，華泰文化。
4. 張春興（2012）。教育心理學—三化取向的理論與實踐，東華書局。
5. 鄭芬姬（2015）。管理心理學，新陸書局。❖

附表 激勵理論應用於主計人事激勵策略情形彙整表

理論型態	理論特性	代表理論	代表學者	人力資源管理策略
內容理論	探討產生激勵行為的因素，以滿足員工需求達到激勵效果。	雙因子理論	Fredrick Herzberg	1. 多元化主計專業訓練，與陞遷結合之訓用合一機制。 2. 實踐陞遷正義，創造公平陞遷機會。 3. 主計節慶祝活動，凝聚人員向心力。
程序理論	不僅注意產生激勵行為的因素，也探討影響行為方式的選擇。	目標設定理論	E.A.Locke	1. 多元化主計專業訓練，與陞遷結合之訓用合一機制。 2. 實踐陞遷正義，創造公平陞遷機會。 3. 落實績效管理，年終考評與績效結合。
		期望理論	V.H.Vroom	1. 多元化主計專業訓練，與陞遷結合之訓用合一機制。 2. 實踐陞遷正義，創造公平陞遷機會。 3. 落實績效管理，年終考評與績效結合。
學習理論	激勵作用不僅來自於個體的直接經驗，也來自於對他人行為的觀察。	社會學習理論	Albert Bandura	1. 獎勵績優人員，公開表揚優秀事蹟。 2. 主計長約見勉勵初任主辦（管）人員。

資料來源：作者自行整理。