

# ERG 理論與 圖書館義工之激勵制度

廖又生

## 一、引言

圖書館是人類教育、文化、資訊、休閒的中心，在二十世紀末圖書館事業面臨資訊爆破 (Information Explosion) 及出版品污染 (Publication Pollution) 的威脅，人事編制與財務預算日漸萎縮，外加資訊技術 (Information Technology) 不斷的創新，早已使圖書館這座「知識的寶庫」面臨經營的困境，俗云：「危機即轉機」，現今圖書館學者正不遺餘力地針對急遽轉型中的圖書館事業，提出一些可行的因應之道。從圖書館管理的立場而言，管理是一份融合劑，可把圖書館的人力、財力、物力，經由管理的程序 (management process) 有效予以整合，其中「人」更是管理的主體，他可有機的組織 (organizing) 財力及物力，使圖書館突破現狀 (Status Quo)，並得順利創新發展，轉危為安。

「人是萬物的準繩」，人力資源管理 (Human Resource Management, H.R.M) 是二十一世紀管理發展的新導向，圖書館面對變遷的挑戰，唯一自處之道在於善用人力資源。前已言之，因世界經濟不景氣的影響，致各國圖書館皆產生人力不足、財力拮据的窘況；今日談圖書館管理首要建立「人是圖書館最重要的資產」的信念，用人定勝天的意志以彌補其經費短絀的缺欠。

以我國圖書館事業為例，由於受政府行政體系的影響，未脫離被動附庸的地位，(註1)館內專業人員 (professional staff) 與非專業人員 (clerical staff) 總數不多，編制狹小，泰半各類圖書館都出現人手不足的現象。所幸，圖書館與社區資源緊密結合，民眾也能體察「取之於社會、用之於社會」的崇高理念，自動組成「義工群」，協助館員，這些義工人員包括學校老師、大專青年、退休人員、地方公眾人士、家庭主婦等遍布社區各階層，構成圖書館編制外的主要人力資源，義務工作人員襄助館方整理資料、排列書籍、管理閱覽室、規劃推展各項宣傳活動等，其工作範圍也穿梭於圖書館專業技能與行政支援事務間，扮演著一種半專業人員 (semi-professional staff) 的角色。簡言之，圖書館招募的義工正像及時雨般的解決了圖書館的人力乾旱，義工懷有燃燒自己、照亮別人的偉大社會情操，且多以無給職的榮譽心參與館稱，是故，義工的管理成為圖書館人事政策中格外具有特殊風格的一項問題。

本文作者擬從激勵理論的觀點，探討義工同仁們的激勵問題，以肯定他們勞苦功高的工作績效，進而提高義工同仁們的服務士氣 (morale)。

## 二、義工何以需要激勵？

義工的地位與館員、讀者有所不同，所以：在設計激勵系統（Motivation System）時需考慮到如何引發義工同仁們的動機，以有效的完成其工作，通常人之所以需要被激勵（Motivation），主要在於需求(Need)的產生，需求促使其人有目標導向的行為(goal-oriented behavior)，直到需求的滿足(need-satisfaction)後這股心力壓迫感始告解除，由此簡單的激勵程序裡，告訴我們激勵制度的設計需包括三大環節：

（一）個別差異(Individual Difference)：

俗語說：「人心不同，各如其面」，每個人先天遺傳與後天學習環境的不同，導致各個義工在智商、性同、能力、態度等各層面均存有若干差異，所以在激勵管理上不能採齊頭式的平等對待措施，應把握「大同小異」的原則來瞭解個別義工的特質，而給予適當的工作。

（二）工作性質(Task Nature)：

義工如協助館員從事較為單調枯燥的工作，其情緒自然較為低落，反之，如協助從事圖書館推廣、宣傳等較具挑戰性的任務，其與緻相對的也高昂許多，因此在圖書館工作設計時，除工作輪調(Office Rotation)外，再適時採用工作擴大化（Job Enlargement）及工作豐富化（Job Enlargement）的方法，使義工工作內容在水平面擴張與垂直面加載（Vertical Job Loading）可相得益彰，這樣才能讓義工成員人人皆能成爲一位管理者（Every Employee a Manager）。(註2)

（三）工作環境(Task Environment)：

在一特定環境中各個人直接或間接對這一環境的知覺（perception），管理學上稱爲「組織氣候（Organizational Climate）」，其與工作激勵具有密切的關係。(註3)大體上而言，要使義工產生激勵效果，就要設法改進圖書館的組織氣候，例如館長領導方式、圖書館工作技術、組織結構、法令規章、經營政策等；以使義工

同仁主觀觀點所體驗到的圖書館工作環境是良好的，這種正面的認知可讓義工對圖書館產生極大的向心力，從而協助館員以獲致組織目標。

義工同仁是社會人士中犧牲享受、享受犧牲的一群，他們皆屬社區人力資源在圖書館有效運用的表現，義工具有任勞任怨、淡薄名利的特質，其只重耕耘，不問收獲的服務熱忱，更值得世人所推許與頌讚，圖書館經營實不應忽略義工們的存在與價值，蓋館員與非專業人員在組織制度的保障下，尚享有一些邊緣福利（Fringe Welfare）及若干激勵報償(Reward)，惟義工屬編制外無給職位，在物力、人力維艱的情況下，圖書館較易忽略了他們的內心需求。前面提及，凡人皆有需求，也都在追求其需求約滿足。專業館員如此，非專業館員如此，義工亦如此。所不同的只不過其動機（motive）不同罷了。準此，有效設計義工同仁的激勵系統，以鼓舞員工士氣、凝聚成員力量，誠爲圖書館經營刻不容緩的一件要事。

### 三、ERG理論可激勵義工士氣

激勵管理理論在管理學上已風行良久，學說原理也藥然大備，有從內容(Content)、過程(Process)及增強(Reinforcement)等各種不同研究途徑(Approach)來討論激勵問題，其中以從內容的面向所形成的激勵理論起源較早、較爲世人所注目。本文即借此研究途徑來說明圖書館義工的激勵問題，茲依序說明如下：

（一）馬斯洛需求層次理論(Maslow's Needs Hierarchy)

由人本心理學家馬斯洛(Abraham H. Maslow,1908-1970)提出，他認爲人類的需求由低而高，依次有下列五種：

1.生理需求(Physiological Need)：例如食衣住行等民生四大基本需求，必須先予

滿足，人們才會安分守己，管子說：「倉虞實而知禮節，衣食足而知榮辱。」便是強調人類基本生理需求的重要性。

2.安全感需求 ( Safety Need)：人們不但求「飽」，也渴望能「穩」，組織成員應有免除恐懼與害怕的自由，換言之;組續應有安定的工作環境，以保障員工的安全。俗諺：「閉門家中坐，禍從天上來。」即是喪失安全感的明證。

3.同屬感與愛的需求( Sense of Belonging & Love Needs)：人們在飽暖穩定後，如無友誼滋潤，茫茫人海中，他們仍舊會有一顆失落凋零的心，先哲有言:「獨學而無友，則孤陋而寡聞。」正可以說明社交生活的重要性，員工希望成爲社會人(Socialman)，能夠與別人和樂相處，打成一片。

4.尊榮感需求 ( Esteem Need ) 自尊心與榮譽感是人們的第二生命，員工希望在組織生活中，博得同事與上司的褒獎、讚美及肯定，管理學上名諺：「讚美是最廉價的誘因。」身爲組織主管應心悅誠服的來肯定部屬們良好的表現，以增強部屬信心及滿足感。

5. 自我實現需求 ( Self-Actualization Need)：員工秉持天生我材必有用的信仰，積極表現、樂觀進取，以求將自我生命的潛力發揮得淋漓盡致，梁任公說：「不借以今日的我向昨日的我挑戰」，這種成就導向(achievement oriented)的努力，即是人們成就慾的顯現。

馬斯洛的需求層次，不是一種壁壘分明的硬性結構，人們需求也呈各種方式的變化，馬氏認爲除最低層的生理需求外，其餘四種需求可統稱爲心理需求( psychological need )其情形可以下圖表示：(註(4))

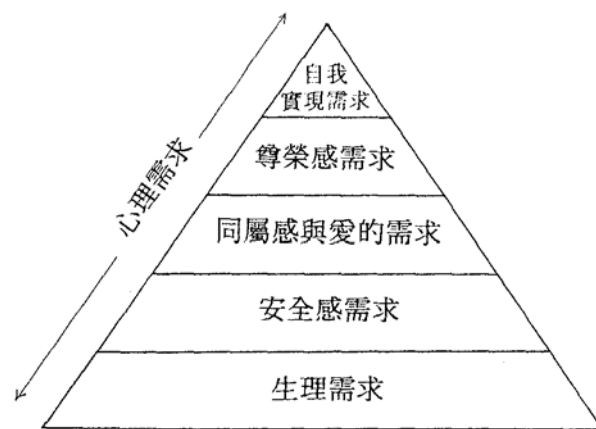


圖1：馬斯洛需求層次

用馬斯洛的需求寶塔來分析圖書館義工的心理動機，似乎可看出，義工對生理及安全感等低層次需求較不動衷;雖義工分子背景不同、慾望不一，但其志同道合獻身於圖書館服務的初衷則根本相同，義工們都能清晰的做自我定位，因此，從圖書館管理的觀點來看，義工的激勵應策重於愛的需求、尊榮感的需求及自我實現需求，以這些高層次需求(higher-levelneeds)用於義工們高尚的服務熱忱，在管理上方可收事半功倍之效果。

馬斯洛學說雖在內容研究途徑中堪稱翹楚，然其將人類需求以層級( hierarchical )方式表現，且過份重視心理需求(五類中有四類屬之)的傾向，亦遭後來學者的非難，此點容後說明，茲不贅述。

## (二)赫茲博格兩因素理論Herzberg's Two-Factors Theory)

另一與馬氏學說齊名的激勵理論爲赫茲博格(Frederick Herzberg)的激勵兩因素理論，赫氏與匹茲堡心理研究所同仁一起訪問讓地區十一個事業機構的會計師及工程師後，將受訪約二百餘人所回覆的結果加以分析，提出了「兩因素理論」，赫氏將受訪者覺得不滿意的項目與受訪者感到滿意的項目整理如下表：(註(5))

不滿因素 ( Dissatisfiers )	滿意因素 ( satisfiers )
政策與管理	工作本身
上司的監督	賞識感
報酬待遇	成就感
人際關係	責任感
工作環境	升遷與發展的機會
與外在環境有關	與工作本身有關

表一：赫茲博格兩因素

不滿因素的改善，可使員工維持原有的工作水準，但無助於管理的革新，赫氏亦稱其為「維持因素(Maintenance factors)」或「保健因素(Hygiene factors)」它只可消極防弊，要激發員工的強烈工作意願，使組織成員可由工作中獲得滿足感者，需仰賴滿意因素，所以滿意因素另稱「激勵因素(Motivators)」，它才能積極與利，全面提昇組織的經營績效，故兩因素理論也稱作「激勵保健理論(Motivation Hygiene Theory)」。

這對圖書館義工激勵系統的設計幫助甚大，義工以客卿自居，默默耕耘，不求名利，圖書館主管在激勵制度的設定時，尤須注意「工作性質」與「工作環境」的適當調配，以兩因素理論著眼，似應留意內在報償(Intrinsic Reward)的鼓勵方法，讓義工於圖書館工作期間能領略到服務的樂趣，同時經由服務以滿足自我的成長與發展。簡言之，激勵義工的途徑宜採員工導向(Employee-Oriented)式的方法，擴大義工參與層面，以使每一位義工都有高度的責任感、成就感及被承認感。

激勵保健學說雖膾炙人口，但其後學者認為其訪問代表性程度不高，激勵因子硬性二分亦略嫌牽強，所以在內容研究途徑中，它的命運與馬斯洛學說相同，均遭受某種程度的修正；這種激勵學說的斟酌損益，使激勵內容研究途徑日臻完備。

### (三)亞德佛 (Clayton P. Alderfer) 的ERG理論

馬斯洛需求層次理論與赫茲博格的兩因素理論均陷入兩分法的論證，他們認為人們下層

的生理需求得到滿足後，屬於其上的心理需求就立刻變為唯一的激勵力量，這種「不歸楊則歸墨」的說法，到了一九七二年為心理學家亞德佛所修正，亞氏提出「生存(Existence)、歸屬(Relatedness)、成長(Growth)」理論，即ERG理論，以三分法來描繪人類的需求;認為這三種需求乃鼎足而立，重要性不分上下：

1.生存 (Existence) 需求：以物質為導向，管理者可採紅蘿蔔與棍棒的激勵政策 (Carrot & Stick Policy)，例如馬斯洛的生理需求、安全感需求等屬之。

2.歸屬 ( Relatedness ) 需求:以人際關係為導向，承認霍桑效應(Hawthorne Effect)中社會人的概念;馬斯洛需求層次論裏的高度安全感需求、愛的需求及部份尊榮感需求，正與其相當。

3.成長(Growth)需求：以心理為導向，其與麥克里蘭(David McClelland)所提出的成就的需要(need for achievement)，(註6)完全相同；馬斯洛的尊榮感需求較高部份及自我實現需求 (Self-fulfillment need)等都是成長性需求的表現。

亞德佛以生理－社會－心理三種需求來修正馬斯洛的需求層次理論；且ERG理論也綜合了激勵保健學派的看法，認為人類的基本需求包含動物性的需要與人性的需要，同時人也在追求合群的需求(need for affiliation)'茲將內容激勵理論的三種學說比較，以圖2加以表示：

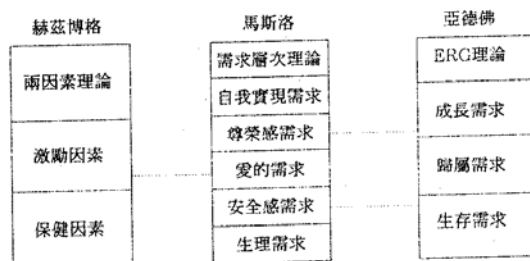


圖2：三種內容激勵學說之比較

資料來源：John. M. Ivancevich, et, al.,  
Organizational Behavior & Performance  
(Santa Monica, Calif., : GoodYear  
Pub .Co.,1977) , p.112.

從圖2更可明顯的看出，圖書館義工激勵系統的規劃妳要確實可行，則應以歸屬及成長兩需求為激勵的內涵，因義工的生存需求感並不強烈，其義務獻身於館內服務，主要花一份強烈的自我超越心使然，因此，對義工的激勵要以人群關係(HumanRelation)的標準，來尊重每一位義工的人格，讓其心中產生「知遇」感，這樣才可使義工對圖書館館務推行抱持著「鞠躬盡粹，死而後已」的精神。以圖2三種學說的對比，圖書館義工的激勵問題主要乃圍繞在社會需求及心理需求，低層次的生理需求則微不足道了。

#### 四、ERG理論的彈性運用

ERG理論之可修正馬斯洛學說並綜合兩因素理論，主要在於採行權變的激勵管理方式，亞德佛以「滿足—進取(Satisfaction-Progression)」、「挫折—退縮(Frustration-Regression)」兩種途徑來說明人們追尋需求滿足過程的可能因應方式，例如當人於存在需求滿足後，會進取於歸屬需求，假如存在需求遇挫折則仍退縮於追求最低層的存在需求;當人歸屬需求滿足後，則進一步追求成長需求，假設於追求成長需求遭到挫折，則退而求歸屬性需求，依此類推。可以看出ERG理論在運用上頗重視「個別差異」法則，(註(7))它不像需要層次理論認為人的需求是單一直線、層級登進的方式。這對圖書館義工的激勵甚為有用，義工階層涵蓋老、中、青、少各種社區人士，個別差異極大，ERG理論的「滿足—進取」及「挫敗—退縮」剛好可用於義工激勵系統。

## 五、結 語

人是需要的動物，人之異於禽獸在於能追求自我需求約滿足，今日圖書館管理瀕臨資源有限、需求無窮約兩難，實應以有效的激勵系統來正面強化員工(館員與義工)的工作士氣，尤其是盡心於社會服務的無名英雄——義工，他們的心血付出，更值得圖書館主管主動的去關切。

## 附註

註(1)：范承源，「高等教育與圖書館：美國大專圖書館重大問題的探討」，美國研究，14卷 2期(民國73年6月)，頁101~106。

註(2)：廖又生，圖書館組織與管理析論(台北：天一，民國78年)，頁35-·36註

(3)：許士軍，「組織氣候與行為動機」，企業與經濟，5期(民國61年2月)，頁42-43註(3)：

Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (NewYork:Harper& Row,1954)。

註(5)：Frederick Herzberg, et,al. The Motivation to Work(NewYork：JohnWilsy and Sons,1959)

註(6)：J.W.Atkinson,An Interreduction to Motivation (Princeton, N.J：Van Nostrand,1964)

註(7)：John M. Ivancevich, et, al., Organizational Behavior & Performance (San:a Monica,Calif., : Goodyear Pub .Co., 1977) , p.111。(本文作者現為中國文化大學副教授)