

# 激勵理論運用於運動選手之探討

李俞麟\* 黃谷臣\*\*

## 摘 要

在運動組織環境裡，在強調以「人」為主的驅動之下，人力資源管理發展已成為運動組織裡的絕對競爭優勢來源。如何使組織的人力資源達到最有效的管理則是領導者的任務，因此在運動的場域中的領導者最常使用的方法，是透過「激勵」來使運動選手達到績效提升，但單一的激勵已經不能滿足現今的運動選手需求，必須針對不同屬性的運動選手需求，來設計多元的激勵方式才能達到成績提升的效果。本文透過文獻分析的方式，歸納激勵理論的歷史演進，並利用激勵理論模式，套用在我國運動代表隊的運動選手上，發展出 7 點具體作法，冀希、藉由本文的探討，可以讓國內運動代表隊的管理者，重視運動選手的管理與需求，進而提升運動選手在國際上的表現。

關鍵詞：激勵理論、運動代表隊、運動選手

## 壹、前言

拿破崙：「只要有足夠的勳章，我就可以征服世界。」短短的一句話道出激勵的重要性。在現實生活當中，激勵理論應用範圍相當廣，舉凡父母酬賞小孩的好表現、老師公開肯定學生優異成績、老闆給予員工的口頭獎勵、職業球員獲得球團大幅加薪或在組織中擁有參與決策的權力等，都是將激勵運用於個人的最佳例子。

激勵 (motivation) 一詞係由拉丁文「movere」而來，本意為推動，亦可以說是一種動力，驅使人們做出較過去能力更好的行為展現。洪碧珠 (2004) 指出，任何刺激會造成一種情境而產生某種反應的狀態，均可視之為激勵。吳欣蓓 (2010) 更指出激勵鼓舞以正向影響員工的壓力。在追求更大的效率與產出之下，林松茂 (2008) 提出利用團隊激勵，可以產生更大的績效，一舉說明激勵存在的重要性，潘冠璇 (2011) 利用運動的需求、動機及運動阻礙著手，瞭解不同運動員的背景才選擇不同的激勵模式。

每一個人都喜歡被激勵，但激勵的背後引含許多複雜因素，不單純粹給予激勵措施就必定收到好的效果，因此，不同的理論因應而生。本文擬從激勵理論基礎談起，說明從二十世紀至今，激勵理論的演進，並說明運用的原則，再從實務面切入，探討激勵理論運用運動代表隊之具體作法，期能從探討過程中，提出更能激發運動員之有效作法。



## 貳、激勵理論之演進

人力資源管理中激勵理論的發展脈絡體現了系統的發展觀。從行為主義單一的關注人的行為，採用單一的金錢激勵方式，發展到認知派激勵理論開始關注人的需要、期望、價值觀等內部因素，雙因素理論、期望理論、公平理論等也具有這種典型的特徵。在馬斯洛(Maslow)的層次需要理論和梅約(Mayo)的人際關係理論的影響下，研究者開始關注人與人之間的相互影響，出現了一些綜合模型，如卡茨(Katz)和湯普森(Thompson)的「態度、激勵和績效的綜合模型」、羅賓斯(Robins)的整合模型，徐紀良的互動激勵模型等(石文典，2007)。這些重要的理論體現出每一個理論的背後，都有其演進脈絡，目的都是為使理論更精進，更能解釋不同人的行為表現。

其實早在中國古代，即有蘊藏著豐富的多維激勵思想。如「惠足則使人」的物質激勵思想、「修己安人」的表率激勵思想、「天下歸仁」的目標激勵思想、「無功不賞，無罪不罰」的正負激勵思想等，就呈現著激勵的多維性思想(原獻學，2007)。

為能清楚了解理論演進，作者整理過去相關文獻，按時間先後可分成早期激勵理論、當代激勵理論與近代激勵理論，加上近代中國管理心理學俞文釗教授在 1987 年開始，將中國文化特色的管理心理學理論和方法貫穿，從理論上思考和解決企業激勵實踐面臨的問題，先後發表了「組織激勵狀態診斷理論」(1987)、「同步激勵理論」(1988)、「三因素理論模式」(1991)、「公平差別閾理論」(1991)和「全方位激勵理論」(2007)(原獻學，2007)。茲將過去至現代，加上近代俞文釗教授所發表之激勵理論脈絡做一整理敘述：

### 一、早期激勵理論

早期激勵理論可分成傳統模式理論、人群關係學派及人力資源模式理論三部分，傳統模式理論強調科學化工作原則、時間研究原則、按件計酬原則、計畫與執行分離原則、功能管理原則及管理人員專業化原則；人群關係學派則主張榮譽感的滿足、人格受尊重、團隊精神的敦促、個人潛能與專長的發揮等因素能達到激勵的作用，進而提高工作的成效；人力資源模式理論提出人性可分成兩種不同類型，一種認為人們不會主動地與管理者合作，以追求最大利益，故管理者應採用懲罰的手段，此與我國荀子的性惡思想相近似，稱之為 X 理論。另一種認為人並非天生厭惡工作、鼓勵比懲罰更重要、報酬並不僅限於物質、人會自動的去工作且是有想像力的，稱之為 Y 理論。詳如下表 1 所示：

表 1 早期激勵理論演進一覽表

理 論	代表人物 年代	理 論 內 容
傳統模式理論	Frederick W. Taylor 1990 年	視人爲經濟人 (Economic Man)，唯利是圖，只追求物質或生理欲望的滿足，因而只做可以得到最大經濟利益的工作。
人群關係學派	Elton Mayo 1920 年	主張人是屬於心理人、社會人因此重視精神 (心理) 性及社會性的獎懲，輕忽物質性的獎懲。
人力資源模式 理論	Douglas McGregor 1960 年	對人性提出兩種截然不同的看法：一爲負面的，稱爲 X 理論；一爲正面的，稱爲 Y 理論。

## 二、當代激勵理論

當代激勵理論可分成內容理論、程序理論與增強理論三部分，內容理論認爲人的所有行爲是由需求所引起，在不同的需求層次下會產生不同的行爲，此理論的代表人物爲馬思洛(Maslow)的需求層級理論、赫茲柏格(Herzberg)的雙因子理論與阿爾德佛(Alderfer)的 ERG 理論；在程序理論部分強調投入與產出之間的關係，人們會因爲想得到多少而決定付出多少，代表人物爲佛洛姆(Vroom)的期望理論、亞當斯(Adams)的公平理論與斯金納(Skinner)的增強理論，詳如下表 2 整理所示：

表 2 當代激勵理論演進一覽表

理論	代表人物 年代	理 論 內 容
需求層級 理論	Maslow 1954 年	認爲人的所有行爲是由需求所引起，主要分成五個層次：生理需求、安全需求、社會需求、尊嚴需求、自我實現需求。每一需求只有在次低層次的需求已獲合理滿足之後，才會變得活躍或受激。
內容 理論	Frederick Herzberg 1950 年代 末期	激勵因子：可以使工作滿足，存在時滿足感會增加，不存在時也不會造成不滿；保健因子：可消除不滿的因素，不存在時會造成不滿，但存在時也無法增加滿足感。
ERG 理論	Clayton Alderfer 1972 年	由需求理論演變而來，即生存(Existence)需求、關係(Relatedness)需求及成長(Growth)需求。三種需求不具先後關係。
程序 理論	Victor H. Vroom	人之所以會採取行動，最主要是因爲他覺得這樣做會得到某種結果，且此結果是對他有吸引力的。而在此理論中主要取決

		1964 年	於三變數：期望值、工具價值與誘利。
公平理論		J. Stacy	認為個人會把自己所付出與報酬，和其他人進行比較。如果兩
		Adams	者的比率是相等的，表示很公平；如果比率是不相等的，則他
		1963 年	就會覺得不公平，而此種公平的認定標準是相對的不是絕對的。
		Burrhus F.	當行為的後果有利時，行為就會重複發生；不利時，行為就會
強化理論	增強理論	Skinner	減弱或消失。正增強將可增加個體特定行為重複發生的可能
		1971 年	性；負增強是要從情境中條件地取消或移去某些事物。

### 三、近代激勵理論

近代激勵理論，本文以國內俞文釗學者從 1987-2007 年共發表組織激勵狀態診斷理論、同步激勵理論、三因素理論模式、公平差別閾理論及全方位激勵理論等 5 個部分，組織激勵狀態診斷理論主要解決的是企業如何快速測量和診斷組織與個人間依存關係的緊密程度和組織激勵狀態高低程度的問題；同步激勵理論則稱為 S 理論，該理論提出了一個關係式：「激勵力量 =  $\Sigma f(\text{物質激勵} \times \text{精神激勵})$ 」；三因素理論又名「激勵—去激勵因素的連續帶模式」，該理論借鑒了赫茨伯格的激勵思想，提出激勵、保健、去激勵三個因素；公平差別閾理論是基於亞當斯(Adams)公平理論的基礎上補充、發展、修正和重建了這一理論的某些方面而提出的；全方位激勵理論(All-orientation Motivation Theory)從複雜系統的角度看待激勵現象，把激勵劃分為自我激勵、他方激勵和相互激勵三個子系統，詳如下表 3 整理所示。

表 3 近代激勵理論演進一覽表

理 論	代表人物 年代	理 論 內 容
組織激勵狀態診斷理論	俞文釗 1987 年	該理論通過實證研究，構建了一個成功企業組織所必備的 6 項心理評價指標體系（信任感、方向感、舒適感、成就感、溫暖感、實惠感）。
同步激勵理論	俞文釗 1988 年	即強調物質與精神激勵同步結合，否認單純使用一種管理方式或簡單交替使用 X 或 Y 理論的有效性。
三因素理論模式	俞文釗 1991 年	在激勵實踐中其性質不是固定不變的，而是一個隨著條件不間斷的連續變化的過程，其理論意義在於，區分了激勵與去激勵因素的類別，按強度水平的等級，排列出激勵、保健、去激勵因素在連續體中的位置、關係和相互轉化的性質。
公平差別閾理論	俞文釗 1991 年	該理論認為，當兩個人條件不等時，無差別分配與懸殊差別分配都會產生不公平感，唯有適宜差別分配才能產生公平感。
全方位激勵理論	俞文釗 2007 年	自勵系統是激勵體系中的根本動力系統，他勵系統是激勵體系中的傳輸系統，互勵系統是激勵體系的最高境界。

資料來源：洪碧珠（2004）、俞文釗（2007）、原獻學（2007）、黃蕙娟（2003）。

## 參、激勵理論運用原則

在對運動代表隊實施激勵具體作法前，應先確認學者對激勵實施的原則作一了解。周萍芬、蔡亞純（2003）指出，領導者為誘使員工的行為朝向積極性和建設性的方面進行，應從領導、工作設計、組織設計、報償制度及目標釐定等方向，來探討所應採取的原則：

- 一、瞭解員工的需求和期望，因人而使用不同的激勵方法。
- 二、建立公平的目標，使屬員能充分明白再做什麼，以及努力的方向。
- 三、消除工作內的不滿因素，建立成就與認知因素。
- 四、關懷員工，使其相信對工作有重要的貢獻與價值。
- 五、提供員工訓練，使其具有完成工作的技術與信心。
- 六、有效運用權威、金錢、工作設計，與目標管理等方法。

要激勵組織成員，不能不了解人類行為的動機和工作的意願，故除了遵循前述的激勵管理理論外，為了有跡可循，尚需遵守下列激勵管理的原則（李華民，1994；徐立德，1992；蔡彩珠，2000）：

- 一、激勵要有明確的目標，提供成員努力標竿。
- 二、激勵須簡單明快，維持其卓越工作表現。
- 三、激勵須調和組織與個人的需求、鼓勵其積極參與。
- 四、激勵須符合民主精神、信任與授權，尊重其意見表達。
- 五、激勵須符合個別差異，投其所好，滿足成員尊榮感。

Marcia 與 Dawn 在 2007 年也提出，教練對於選手的激勵來自於教練對選手的期望，對於不同期望的選手會給予不同方式的激勵來源，例如對於高期望的選手，只需要給我安慰及加油即可獲得很好的激勵效果。綜合以上文獻，研究者認為適合運用在運動代表隊上的激勵原則如下：

一、鼓勵運動員，使有成就感：被鼓勵容易產成就感，進而產生驅力，更容易讓運動員得到心理上的滿足，而願意於訓練上更加努力，並希望往後持續得到更多的鼓勵。

二、了解運動員，使有信任感：每個人都希望被了解，被了解的人會對組織產生信任感，認為組織是很重視自己，並在作法上加以改變，以更貼近運動員之想法，進而產生相互信任感。

三、尊重運動員，使有尊榮感：要能有效激勵運動員，充分的尊重對運動員來說是很必須的，也會讓運動員感覺自己本身是有受到尊重的，而這也會讓運動員與組織之間產生良性互動。

四、關懷運動員，使有歸屬感：在組織中，一定有表現好與表現較不好之現象，但好與不好之界線僅在於衡量當時。因此，適時關懷表現較不好之運動員，給予適當心理上的協助，都有可能讓運動員歸屬感提昇，而更加努力。

## 肆、激勵理論運用於運動代表隊之具體作法

激勵理論運用的範圍相當廣，但目前卻無單獨針對運動代表隊設計的激勵措施，有鑑於此，本文擬從過去相關文獻針對不同組織所制訂的激勵策略，配合本文主要對象，擬定相關具體作法，使臺灣的運動代表隊能在國際體壇更加發光發熱。

### 一、建立固定加變動薪資方案

金錢是運動員最初的激發因素（程紹同、呂佳雯、黃煜，2005），此作法類似業界業務員之薪資方案，有一筆底薪，再加上業務獎金。對運動代表隊來說，通常底薪都不低，因此，若要激發運動員更專注於國際賽成績上，擬定變動「營養金」機制，採不同成績給予不同營養金，在設計上不給等差級數模式，而是跳躍式模式，例如第四名為 30,000，第三名為 34,000，第二名為 40,000，第一名則為 50,000，鼓勵選手盡量爭取更高名次。

### 二、提供競爭環境

運動員與許多演藝人員一樣，演藝人員需要表演舞台，且終其一生，運動員亦是如此，提供運動員在國內有良好的比賽制度，並為在國內爭取佳績的運動員，能繼續往國際賽進軍，因此，提供出國參賽機制就成為一個激勵運動員的激勵機制之一，擬定成績等級及出國參賽標準，成績愈高，除國參賽機會愈多。

### 三、建立客觀績效考核制度

一年一次的考核已不符合時代潮流，因組織成員會認為管理者是用「印象」來考核，因此，平時建立組織成員檔案會是未來績效考核之重要參考作法。此檔案紀錄成員平時對組織所做出之貢獻，相對地，亦會紀錄應改進之事項，其主要目的還是通過考核制度讓成員了解其優點及需改善之處。

### 四、公平原則

公平理論所強調的重點就是對組織成員可以得到相同的對待，當教練面對運動員時亦如此，本著公平理論的基礎就能產生激勵的效果。例如教練對待每一位選手都要



一視同仁，當每一位運動員獲獎時，都要給予公平的獎賞。

## 五、參與決策過程

Robbins(1982)指出，參與決策權為內在報酬激勵制度之一，因此，讓組織成員參與過程管理，了解組織運作，能更讓組織成員有受到尊重之正向感受，亦可從決策過程，增加意見交流機會，以避免做出錯誤決策。

## 六、公開讚賞的使用

最簡單的激勵方式就是對組織成員的好表現給予公開的讚揚，會對運動員有正面增強的效果，也會對受激勵的行為產生重複發生的現象(Skemp & Tonpence, 2007)。因此，公開讚賞，減少責備，才能達到激勵的作用，就如同小孩子，給予一個鼓勵，就可以讓小孩子更喜歡去做同樣的事情。

## 七、定期實施激勵課程

所謂激勵課程是針對運動員動機較薄弱處，施以可觸動增強訓練動機的誘因，導引運動員願意且主動去改善訓練上的問題。可採取播放激勵影片、閱讀激勵書籍、邀請成功運動員演講等方式實施。主要目的乃是希望能觸動運動員心靈的最深處，挑起運動員最敏感的神經，反省書中的意義，從成功運動員的案例中，了解自己欠缺的是什麼。

## 伍、結語

「人」是需要被激勵的，從早期傳統、人際關係學派至當代內容、程序、強化的理論，都是透過組織內人的行為所發展出來的。從眾多理論不難發現，激勵策略是需要靈活運用的，必須依照對象而彈性的選擇激勵方式，有的注重內在報酬，有的則注重外在獎賞，端視其需求滿足。臺灣目前的職業運動員的待遇比一般受薪階級略高，但也肩負著為國爭光及取得好的國際賽成績壓力，而一般的運動員則沒有固定的薪資，僅能靠著比賽來獲得獎金；因此，運用理論搭配上實際可行策略，使各類型的運動員能更致力於訓練，讓臺灣競技運動成績更加提昇，乃是未來經營運動團隊經營者必須去學習的，希望在不久的將來，臺灣能有更多優秀的運動員為國爭取更多的奧運獎牌。

## 參考文獻

- 石文典 (2007)。從系統的角度評全方位激勵理論及其實現途徑。應用心理研究, 36, 7-11。
- 李華民 (1994)。激勵管理的精神與應用。勞工行政, 79, 29-34。
- 林松茂 (2008)。運用團隊激勵提升人力品質。品質月刊, 44 (8), 25-28。
- 周萍芬、蔡亞純 (2003)。企業的領導與激勵對員工之影響。遠東學報, 20 (4), 859-868。
- 吳欣蓓、陸洛、顧家祈、張好玥 (2010)。轉換型領導行為、部屬工作壓力及主管滿意度的關聯-人格特質為調節變項。中華管理學報, 11 (2), 1-30。
- 洪碧珠 (2004)。激勵管理在學校行政應用上的理論與實務。學校行政雙月刊, 29, 137-149。
- 俞文釗 (2007)。人力資源管理中全方位激勵的理論建構。應用心理研究, 35, 17-30。
- 原獻學 (2007)。人力資源管理實踐需要全方位激勵理論。應用心理研究, 36, 1-6。
- 徐立德 (1992)。人群關係管理。台北: 中華企管中心。
- 黃蕙娟 (2003)。中華體育季刊, 17 (3), 99-106。
- 郭振鶴 (2008)。如何激勵與獎勵員工。藥業市場雜誌, 157, 26-31。
- 程紹同、呂佳雯、黃煜 (2005)。體育運動行政與管理。臺北市: 揚智書局。
- 潘冠璇 (2011)。激勵理論於選手運動行為上之應用。輔仁大學體育學刊第十期, 344-358。
- 蔡彩珠 (2000)。學校應用激勵管理的可行策略。國民教育, 40 (4), 63-64。
- Marcia, A. W. & Dawn, E. S. (2007). Great Expectations: An Examination of the Differences between High and Low Expectancy Athletes' Perception of coach Treatment. Journal of Sport Behavior, 30(1), 358-373.
- Robbins, Stephen P. (1982). Personnel: The Management of Human Resource. Prentice-Hall Inc.
- Skemp Arlt, Karen. & Toupence, Rachelle (2007). The Administrator's Role in Employee Motivation. Coach & Athletic Director, 76 (7), 28-37.