

# 農業科研人員激勵機制之探析

農試所技服組 吳惠卿

## 一、前言

在國際競爭激烈潮流中，國家農業科技政策之規畫發展及國家競爭力，除需有整體科技發展指標外，農業科研人員為國家科技創新發展的核心動力，將科學創新性的科研成果技術轉化為推廣實際生產力的中間橋樑，為我國農業科技發展的關鍵因素。因應台灣農業產業發展及結構隨之轉型需求，專業人才需求數量多且樣態多元性，但如何讓農業科研人才發揮積極性、創造性，使他們更高能全心投入工作，不斷實現自我超越，端賴激勵機制的設計與實現。農業科研人員激勵機制是項複雜的系統工程，以滿足科研人員的各種需要為出發點，透過系統適當的獎酬形式和工作環境，達到合農業科研人員的外在性需要和內在性需要的目標，因此，農業科研單位人員激勵體系的研究，具有非常重要的意義。

## 二、農業科研人員之特色

科技計畫係指為達成及實現某項既定之科技發展目標，經由分析考量，所從事之具有明確目標、具體的行動、策略、方法、步驟預期效益及評鑑指標等

之研究發展計畫。農業科研人員係指從事科技活動發展策略及科技方案之研擬規劃、科技計畫之推動和計畫作業之管理等活動。

農業科研人才為擁有高的科研技術素質、具獨立自主性之知識型員工，目標明確並富有創新性、高成就動機的特性。過去那種簡單的增加工資、加年終獎金的傳統激勵模式已無法滿足他們的要求，更無法進一步調動他們開展科技創新的積極性和主動性。農業科研工作普遍存在的研究週期長、影響預期成果的不確定因素眾多、工作環境相對艱苦等客觀因素，影響著農業科研人才工作積極程度。在組織中生活工作的人，無論公共組織或企業組織或者非營利組織，人的工作動機最主要者是權力的追求或逃避權力的壓力，即使在非營利組織，人員雖有機會滿足Maslow 的第五需求（自我實現需求）(圖一)，也要面對權力的運用問題；因此，如何培養人員善用權力，從工作中獲得真實意義的滿足，以促進公共利益與自我成長的雙贏策略，實為重要課題。

## 三、激勵的意義與激勵方式

「激勵」(motivation) 卡斯特 (F. E.Kast) 與羅森威格 (J. E. Rosenzweig) 說：「所謂激勵是促使某人以某些方式

作者：吳惠卿助理研究員  
連絡電話：04-23317463



圖一、Maslow需求層次理論金字塔圖。

去行動或至少去發展某些特殊行為傾向的方法。此種促使行動的動力可以是外在刺激所引起，也可以是由個人內在的心理與思考程式所激發。」，也就是說，激勵就是某人或某機關組織針對他人生理上及心理上的各種需要，適當採取物質的與精神的刺激鼓勵方法，設法滿足其需要，激發其內在的工作意願，從而產生符合某人某機關組織預期行為的一連串活動。激勵是一種過程，是指透過影響人們的內在需求，而加強、引導和維持其努 為的過程。人才激勵機制是管理者為了激發和調動優秀人才，因此每個組織必須根據自身實際和農業科技人才的特點，科學而合理地制定符合組織實際的激勵機制。激勵制度分為物質刺激、自我實現需求、團隊激勵等方式，列敘如下：

**(一)物質激勵：**物質激勵指的是通過滿足人們對物質利益的要求，來激勵人們的行為，調動人們的工作積極性的方法如提高工資、獎金待遇；改善居住條件；優化工作環境；提升科研獎勵強度等，通過上述措施來穩定、吸引優秀人才從事教學、科研工作。

**(二)評價激勵：**愛爾德弗的ERG理論指出，當人的低層次需求得到滿足時，他們會追求更高層次的需求—自我實現，以不同程度的肯定或否定。當農業科研人員的科研成果形成一定的落差時，會造成一種強化刺激，轉而促使其他農業科研人員科研積極性。有關研究顯示，對大多數農業科研人員而言，自我實現的高層追求是他們從事科學研究的原始動機和主要動力，比如用科研成果、學術水準、創新活動、成果轉化及高新技術產業化等綜合指標來進行評價。加強對科研先進人物的宣傳，強化精神激勵，提高科研人員的榮譽感和歸屬感並營造重視科研、尊重科研人員，健康向上的良好組織氛圍。

**(三)團隊激勵：**農業科研工作需要社會化團隊合作來共同完成，所以，個人和團隊間相結合共用激勵、學術交流、各領域專業結合與分工，推動知識的創新和發展極其重要。因此，團隊激勵比個體激勵更重要，不可偏頗，充分發揮農業科研管理部門的協調、管理職能，營造團隊組織文化氛圍，積極打造農業科研交流平臺，從科研管理角度注意運用發展，同時兼顧品質和真正的原始創新，發掘市場導向和解決經濟社會發展中的實際問題，引導與市場銜接良好和高水準的科研成果產出，鼓勵多方位、多層次網絡的學術交流。

## 四、激勵的技術

農業科研規畫發展與執行成效攸關國家農業科學發展及國家競爭力，農業

人力是農業體系核心所在，因此，激勵農業科研人員相當重要，營造尊重專業知識、尊重人才的社會環境。

**(一)短程的作法：1.正負面的誘導 (Incentives)：**為建立良好的工作習慣，以及對自己、對組織有利的重複行為，可採取正面的誘導辦法，例如工作獎金、職務升等或非財務上的心理認可、地位象徵、增加工作成就感。負面的誘導強調某種型態的懲罰或紀律，以阻止不良的工作習慣。然而，負面的誘導可能使員工怠工或消極抵制，組織應利用正面的誘導以促進員工的積極奉獻。

**2.外在的激勵 (Extrinsic motivators)：**外在的激勵即由組織或他人對工作人員所提供的誘因，以激勵工作的士氣，例如提供假期、醫療計畫、健康檢查等福利措施，並納入組織的制度，以滿足 Maslow 的生理和安全感的需要。

**(二)中程的作法：1.內在的激勵 (Intrinsic motivators)：**所謂內在的激勵即讓員工自己在工作中獲得成就感，並在工作中享受其樂趣，發揮創造力，以促進個人的成長與發展，符合 Maslow 的自我實現的需求。內在的激勵因素是一種超實用的態度或超越工具理性的態度，係一種欣賞工作，培養樂在其中的態度，提高專業精神。

**2.促進核心工作的意義感 (Feeling of meaningfulness)：**所謂意義感即指員工體驗其工作是有價值的、值得去做的，使其目前的奉獻與未來的成果結合成一體之感。工作要有意義的話，有三個假設的特徵是必備的：

- A. 技術的多元化 (Skill variety) 即工作所需的活動必須利用各種不同的技術與能力來完成。
- B. 工作的同一性 (Task identity) 即需要完成工作的整個片斷，而不是一人負責一小部份，形成技術的割裂。
- C. 工作的意義 (Task significance) 即工作對他人的生活有實質的影響。

由以上三個特徵可見，組織必須培養員工多種專業知識或技能，或安排輪調制度，增進工作的豐富化。

**(三)長程的作法：**培養哲學素養，體驗內在價值的意義，樹立健全的人生觀，避免使人成為「一曲之士」。現在國際跨國企業在人力資源的培育上，特別重視哲學素養的提昇，其用意使員工有較為開闊的人生觀，不僅在工作有意義感，在工作外的家庭生活和社會生活也有意義感；不是為了生活而工作，也不是為了追求權力的榮耀而工作，在哲學慧識的培養下逐步提昇人生的境界，使員工為公共利益奉獻自己的胸懷。

## 五、結語

總之，激勵農業科研人員不僅是技術層面客觀知識的認知問題，更涉及心理層次的問題，更是主體生命的實踐問題，組織除了應有中、短程的作法，以滿足人員的基本需求，更要有遠見遠識，以培養「全人」人格為目標。要在組織結構上妥為設計，以促進員工人格的健全發展，使他們不受權力的扭曲，能作個實事求是的真人。