

# ✓ 不同的激勵策略對社會閒散之影響

張國義 陳皎眉

國立政治大學心理學研究所

「社會閒散」是一種當個人處於團體中，由於努力和結果之間的聯結不緊密，個人易躲過因偷懶所帶來的不好結果，也易失去因努力而應得的好結果，而引發的動機性損失。此種混水摸魚的現象無所不在的侵蝕團體績效，使得人力資源未能發揮最佳水準，導致生產力降低。本研究的主要目的，在於探討「指派式目標設定」、「參與式目標設定」及「指派式目標設定配合獎賞」三種傳統管理上常使用的激勵策略，對於減低「社會閒散」的效果。本研究採實驗室研究法，以144位大學女生為受試，研究中採2（工作情境：個人組、團體組） $\times$ 4（激勵策略：無激勵策略之控制組、指派式目標設定組、參與式目標設定組、指派式目標設定配合獎賞組）設計，分析各組受試在剪紙片作業上之工作表現。研究結果顯示：在沒有使用激勵策略的控制組中，團體組受試的工作表現顯著低於個人組受試的工作表現，亦即確實發生了典型的社會閒散現象；而不論在加入指派式目標設定、參與式目標設定或指派式目標設定配合獎賞這三種激勵策略的狀況下，團體組受試的工作表現均和個人組受試的工作表現沒有顯著差異。顯見此三種激勵策略均可有效地減低社會閒散現象。唯可能因天花板效應，僅一般的「指派式目標設定」即已完全消除了社會閒散現象的發生，而導致在本研究中無法清楚比較出此三種激勵策略對減低社會閒散之效果的高低。我們依研究結果做進一步討論，並對社會大眾及後續的研究提供建議。

**關鍵詞：**社會閒散、目標設定、激勵、參與式目標設定、指派式目標設定、指派式目標設定配合獎賞

個人在團體中的工作表現不如單獨時的現象，最早是在Ringelmann的研究中發現的（1913，見Kravitz & Martin, 1986）。Ringelmann將解釋重點放在協調性因素上（coordination）。Steiner（1972）則認為真正表現與潛在表現之間的差異是來自兩種過程損失（process loss），其中一種就是Ringelmann所謂因協調不當所造成的協調性損失（coordination loss）；另一種則是因為人數增加，個體不願全力以赴的動機性損失（motivation loss）。然而，Steiner只是分析討論這個現象，他沒有以實証研究來支持他的看法。

社會閒散的實証探討，起始於Ingham, Levinger, Graves, 及Peckham（1974）的研

究。Ingham等人為了區分動機性的下降和協調性的損失，而讓受試者在真團體（actual groups）及假團體（pseudo group）中拉繩子；在假團體中，要受試者戴上眼罩，目的要使他們以為和其他團體成員一起在拉繩，而實際上受試是一個人在工作。研究結果發現，個體在假團體中的努力程度仍會隨著「人數增加」而下降，顯示個人在團體中工作時，動機會下降，所以努力程度會比其單獨時減少。

其後，Latane'、Williams及Harkins（1979）根據Ingham等人的概念，再次得到相同的結果，顯示去除協調性因素後，仍有團體愈大個人努力程度愈低的現象。Latane'等人將此種動機性上的不努力稱為「社會閒散」。

這種因團體人數增加而混水摸魚的現象經研究顯示是極為普遍的現象。它不僅發生於勞力性的作業（physic task），亦發生於認知的工作（cognitive task）。而且社會閒散也是一種跨文化並且跨越各年齡層的現象，亦即在不同國家、不同地區的不同年齡受試，均有社會閒散現象（鄭美芳，民77）。由於社會閒散無所不在的侵蝕團體績效，所以Latane'等人（1979）把這種現象視為一種「社會之疾」（social disease）。

社會閒散是使得人力資源未能發揮最佳水準的一個很重要因素。若能有效減少社會閒散，則生產力必定會有成長，在人力資源愈趨重要的今天，如何有效運用人力資源受到很大的關注，因而也使得學者們對社會閒散的研究更加重視。

有關社會閒散的研究，大多著重於工作上的特質：如工作困難度（Harkins & Petty, 1982；鄭美芳，民77）、工作的類型（Kerr & Bruun, 1983）、工作吸引人的程度（Zaccaro, 1984）、工作明確度（Singh, 1989）、工作意義度（Williams & Karau, 1991）；或個人的特質：如工作能力（程懷琳，民77）、角色重要性（朱令娟，民77）、自我效能（Sanna, 1992）等。然而，從實務的角度來看，對於某一特定的工作，要想改變上述工作上和個人上的特質有時並不容易，且在改變的同時亦可能引發其它的問題。因此我們認為：既然社會閒散是一種動機上的降低，那麼應該可透過「激勵」來提高工作動機，而有效減低社會閒散現象！Schnake（1991）在回顧過去有關社會閒散的研究後就曾指出：在減低社會閒散的課題下，有許多傳統管理上的激勵策略仍未被檢驗。因此本研究即欲從一些傳統管理上所使用的激勵策略來探討是否可經由激勵來提高工作動機，以有效減低社會閒散，特別是針對組織中常用以提高工作動機、工作表現的「指派式目標設定」、「參與式目標設定」以及「指派式目標設定配合獎賞」這三種激勵策略。

目標設定理論（goal-setting theory）係由Locke（1968）所提出的，主要是探討目標和工作表現的關係。Locke（1977）認為目標是

指在意識狀態中引導個體行動之標的，也就是說目標是個體努力想去完成的東西，亦即行動的目的。並認為個體自覺的目標會調整他的行為，而產生不同的工作表現（Locke, 1968）。在訂定一個明確、具挑戰性目標的情況下，其工作表現會優於訂定簡單目標或盡力而為（do your best）目標，或根本不定目標時的工作表現（Locke et al., 1981）。

在Locke提出目標設定理論後，數十年來許多研究相繼的檢驗這個理論，並且一般相當支持此理論所提出的主要概念（Latham & Yukl, 1975; Locke & Latham, 1990; Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981; Tubbs, 1986等）。使目標設定成為最可靠與最有力的引起動機的技術之一。

過去有關目標設定和社會閒散的相關研究中，僅有Schnake（1991）在探討努力的公平性（equity in effort）時，曾証實指派式目標設定對「工作同伴表示將不努力」的這種「負面訊息」所引發出的類似社會閒散原因之一的「倒楣鬼效應」（sucker effect）有良好的抑制效果。Kerr與Bruun（1983）曾提出二種動機是導致社會閒散的原因：即搭便車（free rider）和避免當倒楣鬼。

Kerr與Bruun認為處在團體中的個人會因為「想要搭便車」、「不願意當倒楣鬼」或二者因素兼俱，而導致在團體中偷懶不努力。Schnake（1991）的研究結果雖然發現：指派式的目標設定可消除與社會閒散原因之一倒楣鬼效應相類似的效應。但在Schnake研究中，所有的受試均處於可被單獨辨認的狀況下一起工作，此種相類似於倒楣鬼的效應乃是透過工作表現和酬賞不聯結所操弄出來，這和發生在「比較個人在單獨工作和在團體中工作時的差異」的典型社會閒散中之倒楣鬼效應仍有相當程度的不同，因為在Schnake操弄狀況下的倒楣鬼只是「白白多付出努力」，並沒有其他團體成員真的分享了受試自己的努力，而典型社會閒散中，卻真的會有其他成員分享自己努力的可能性，且若依Kerr與Bruun的看法，社會閒散的原因亦非僅是避免當倒楣鬼而已，還有可能是因為想「搭便車」。因此，本

研究擬採典型研究社會閒散的設計方式（團體組VS.個人組）來針對指派式目標設定可否有效減低社會閒散的問題做更進一步的探討。我們並且認為：目標設定可以使二個動機都降低。因為在目標被接受的情況下，團體勢必會希望達成目標，而要達成目標，就需要團體成員人人努力。因此，成員較會相信或期望自己和別人都會比較盡力，因此一方面自己不會偷懶，搭別人的便車，另一方面，也比較不必擔心別人會偷懶，使自己成為倒楣鬼了。

目標設定的方式除了採用指派的方式外，另一種方式則是由成員自己訂定，即「參與式的目標設定」。根據Locke與Schweiger(1979)的理論，讓組織成員參與決策（participative decision making簡稱PDM），可以透過提高其工作動機，增加價值感，以及增加其認知能力而提高工作表現、或降低成本、減少衝突、減少人員的流動率與缺席率。但早期針對此概念所做的研究結果並不一致。在Latham的一系列研究中均發現當目標難度保持一定時，無論目標由別人指派或大家參與來設定，其對目標的承諾以及工作表現都沒有差異（Latham, 1975）。但是在Erez與Kanfer（1983）等人所做的一系列研究中，卻支持讓團體成員參與目標設定可以使成員較接受此一目標，而且有較佳的工作表現。

其後Latham, Erez & Locke (1988)針對不一致的原因做了探討，結果發現雙方所用的指導語是最大關鍵。Erez對指派目標組所用的指導語乃單純的告知指派目標為何（tell），Latham則除了告知還加上推銷的策略（tell & sell），用溫暖友善的語調告訴受試為什麼此工作是重要的，以及告訴他目標是可以達到的（引述自汪孝慈，民78）。因此，目標的指派如果只是單純的告知，則參與式目標設定方式的效果會比指派式目標設定高。另外，鄭美芳（民77）同意McCormick與Ilgen (1985)之論點，認為在以往的研究設計中，指派式目標設定組接受到的是實驗者所指派的「個人目標」，而非「團體目標」，因此受試者知道實驗者能清楚看出受試者是否達到目標，在害怕被評價的狀況下提高了工作表現，而影響到實

驗結果。鄭美芳在改進操弄及測量方式後，採配合控制（yoked control），由實驗者將參與式目標設定組所定出的目標，指派給指派式目標設定組，並控制所有受試都在團體組的狀況下進行，去除指派式目標設定組害怕被評價的因素，結果發現「參與式目標設定」對提高工作表現的效果高於「指派式的目標設定」，並且也有較高的目標接受度。

既然參與式目標設定對成員的激勵效果高於指派式目標設定，那麼它對減低社會閒散的效果如何？是否其效果也高於指派式目標設定呢？過去並沒有相關研究直接探討這個問題。僅有Matsui、Kakuyama與Onglatco在1987年曾探討團體目標（group goals）和個人目標（individual goals）對團體和個人工作表現的影響。在Matsui等人（1987）的研究中以104個學生為受試，其中52人組成26對，另52人則為個人組，採用的作業為一種測量知覺速度的數字計數測驗（numerical counting task），受試需從每一行的50個數字中，計算和每一行左邊已設定好之數字相同的數字之出現次數，算對越多行者則成績越高。對於目標的操弄，實驗者要求團體組在正式作業前先互相討論出一個團體目標（group goal），以及為達成這個團體目標，個人所需達到的個人目標（individual goal）；而個人組則在作業前自己訂定個人目標。雖然此二組的目標均是由受試自己訂定，但研究結果顯示團體組中的個人表現，及對個人目標的接受度均優於個人組。而且事後的檢驗亦發現團體組成員所訂定的個人目標和個人組的目標，在難度並無顯著差異，可見團體組的表現之所以優於個人組之原因，並非是因為團體組成員的個人目標和個人組的目標在難度上有所不同，而是因為團體組成員受到團體目標的效果影響。Matsui等人（1987）認為團體目標之所以能比個人目標有更好的效果，主要是透過以下兩種機制。一是團體目標使受試認為目標較為困難（相對於個人組所設的目標），因此會使受試更加努力，以求盡可能接近具有較困難水準的團體目標。另一個則是團體目標可以提高受試對個人目標的接受度（acceptance）。Matsui等人認為在團體目標

設定下，個人會發展出一種分擔責任的感覺以達成其個人的目標，這樣的感覺會使成員願意付出更多的努力以避免因個人的表現不佳而導致團體的失敗。又Erez, Earley & Hulin(1985)發現目標接受度和工作表現有正相關（引自Matsui, Kakuyama & Onglatco, 1987），因此團體目標可透過提高受試對個人目標的接受度來提高工作表現。

由Matsui等人（1987）的研究結果中可以看出：團體組不但沒有出現社會閒散現象，而且團體組中的個人工作表現甚至高於單獨工作的個人組！顯示在參與式目標設定的狀況下，團體目標的設定可很有效地提高團體成員的工作表現，且團體目標的設定對團體成員的激勵效果，高於個人目標的設定對個人的激勵效果！然而，在Matsui等人的研究設計中，團體組僅二人為一組，所以彼此可以知道對方的表現，亦即不論個人組或團體組均處於可辨認及可被評價的狀況下，而且亦缺乏「無目標設定」之個人和團體控制組以資比較，因此，嚴謹來說此研究無法直接推論到目標設定和社會閒散的研究範疇。並且，在沒有「指派式目標設定組」的設計狀況下，亦無法比較參與式目標設定和指派式目標設定的效果。

由以上相關的研究結果顯示：參與式目標設定的激勵效果一般較指派式的目標設定來得好，因此我們認為「參與式目標設定」在減低社會閒散上的效果應比一般的「指派式目標設定」更大。所以，在探討目標設定理論可否有效減低社會閒散現象的同時，我們亦想進一步探討參與式目標設定方式和指派式目標設定方式，在減低社會閒散效果上的差異。

目標設定除了可透過成員的參與來提高其效果外，亦常配合獎賞行之。因此，本研究在探討指派式目標設定、參與式目標設定對減低社會閒散的效果時，亦欲同時探討「獎賞」是否可提高目標設定在減低社會閒散上的效果。

至於「目標設定配合獎賞」可否比一般的指派式目標設定更有效地減低社會閒散現象呢？過去有關「獎賞」對提高目標設定效果的研究，均著重於比較其激勵效果可否提高工作表現到「超越一般的工作水準之上」；然而，

本研究所探討的「社會閒散」現象，重點乃在於比較其激勵效果能否提高其「因為處於團體之中所損失的部份」，此點在過去的研究中並未探及。而過去有關「獎賞」可否增加目標設定「在提高工作表現到超越一般的工作水準之上」的研究結果，亦仍未有一致的定論。Locke與Latham (1990)在其針對目標設定所著專書中，曾整理過去有關「獎賞」誘因和目標設定效果之相關研究。其中，部份研究的結果支持了獎賞誘因可提高目標設定之效果；卻也有一部份研究的結果顯示獎賞誘因並不能提高目標設定之效果。並且，造成這些研究結果不一致的原因仍不明確，因此，難以經由過去的文獻來推論「目標設定配合獎賞」可否比一般的指派式目標設定更有效地減低社會閒散現象。雖然無法明確預期此二者的效果強弱，但我們認為，若採用嚴謹的設計方式，使受試相信只要達成預定目標，即可獲得獎賞，再加上無目標設定的控制組設計，並藉由與本研究中指派式目標設定組做比較，採用避免產生質與量相混淆的作業，必可更清楚的驗証「目標設定配合獎賞」對減低社會閒散的效果。

簡言之，本研究的目的即是想從「指派式目標設定」、「參與式目標設定」及「指派式目標設定配合獎賞」這三種傳統管理上常用並經証實能提高工作動機與工作表現的激勵策略，來探討這些激勵策略的激勵效果是否足以彌補個人處於團體中所引發的損失，亦即是否可有效減低社會閒散現象，以期能對有效減低社會閒散的方式提供正面的參考。

## 方 法

**研究樣本。**以國立政治大學的女學生為研究對象，計一百四十四名同學。在八種實驗情境中，各有十八位受試。

**研究工具。**本研究請受試從事的作業乃延用程懷琳（民77）所設計的「剪紙片」工作。以硬紙板做為材料，切割成長27公分，寬3公分的紙條，在其上每隔0.5公分有以黑色簽字筆橫畫的線條，受試的工作即取一硬紙條用剪刀依其上所繪黑線一一剪開。

## 實驗設計

本研究採實驗室實驗法，操弄工作情境與激勵策略兩類自變項，為 $2 \times 4$ 的二因子受試者間設計，共有八種實驗情境。依變項為受試在7分鐘內所剪的紙片數量。依變項為受試在七分鐘內所剪的紙片數量。自變項則詳述如下：

**工作情境。**包含二種處理水準。(1)個人組：指單獨計算每個受試的個人成績。(2)團體組：每三名受試為一組，一同進行工作。在整個實驗過程中，三人是分別處於三個分開的小隔間裡，彼此之間並無法看到另外二人工作情形及工作表現。（即使是參與目標設定組，亦是隔著房間討論目標）。而在最後工作結束後，請受試立即打開小房門，將所剪下的小紙片同時倒入已事先架設好的收集管道中，掉入前方的收集箱混成一堆。（三位受試均可看到小紙片從不透明的收集管道末端掉出集合混成一堆，但彼此仍無法看到對方，管道之高度及角度均已事先調整好，使小紙片掉出時只會掉成一堆，而不會分成三小堆）。因此，各受試均只有在工作完畢後，才會明顯的看到小紙片確實如同指導語所講的一般混在一起。而在整個實驗過程中，相互之間並無機會比較及監督。受試以為研究者只能計算團體的整體表現，而無法辨認個別的工作表現；但事實上，研究者仍可以透過計算剩餘的紙條來辨認受試的個別工作表現。

**激勵策略。**包含四種處理水準。(1)控制組：本組無特別操弄任何激勵策略，不論對團體組或個人組，均僅以指導語請受試盡力去做。(2)參與式目標設定組：在團體組的狀況下，研究者請受試自行互相討論後訂定出一個團體目標；在個人組的狀況下，則受試不需要和任何人討論，自己決定出一個個人目標。(3)指派式目標設定組：為了控制和參與式目標設定組有相同的目標難度，採配合控制方式，即團體／指派式目標設定組所接受的目標係由團體／參與式目標設定組所訂出的團體目標，而個人／指派式目標設定組所接受的目標係由團體／參與式目標設定組所訂出之目標除以團體

人數後所得之數目。(4)指派式目標設定配合獎賞組（以下簡稱獎賞組）：本組受試除了和「指派式目標設定」組受試一樣接受指派的目標外，研究者並告知受試，若其成績達到預定的目標，則提供額外的禮物。

最後要交代的是關於受試的真實工作能力。由於受試在此工作上的真實能力，可能真的會影響工作產量，故對受試在剪紙片作業上的真實能力進行測量。測量方式乃是在正式實驗進行之前，先讓受試工作一分鐘，以測得的成績做為共變數，若檢驗出此共變數的影響效果達顯著，則進行共變數分析，將其影響剔除。

## 結 果

### 操弄變項的檢驗

在「工作情境」上之操弄，受試回答「在此次實驗中，是分別計算妳的個人成績或是計算三人為一組的團體成績？」，所有的受試均做了正確的回答。並且在回答「妳覺得實驗研究者是否能夠知道妳個人在此次實驗中剪下多少張小紙片？」的反應上，團體組受試顯著低於個人組受試（團體組 $M = 4.40$ ，個人組 $M = 8.77$ ， $t(142) = 10.38$ ， $p < .01$ ）。可見「工作情境」上之操弄有效。此外，四個團體組的受試在此問題上的反應無顯著差異（ $F(3,140) = .27$ ， $p > .05$ ），顯示在本研究中激勵策略的操弄並不會影響到團體組受試對可辨認性的知覺。

而在「激勵策略」的操弄方面，受試自覺「其對決定『預定目標』之影響力」上，指派式目標設定組、參與式目標設定組以及獎賞組的受試間有顯著差異（ $F(2,105) = 8.23$ ， $p < .01$ ），Scheffe事後比較發現參與式目標設定組顯著高於指派式目標設定組（ $S = 3.66$ ， $p < .01$ ）及獎賞組（ $S = 3.37$ ， $p = .01$ ），而指派式目標設定組和獎賞組之間則無顯著差異（ $S = .28$ ， $p > .05$ ）。而在「實驗研究者對決定『預定目標』之影響力」上，三組受試間亦有顯著差異（ $F(2,105) = 33.69$ ， $p < .01$ ），

Scheffe 事後比較發現參與式目標設定組顯著低於指派式目標設定組 ( $S = 6.38, p < .01$ ) 及獎賞組 ( $S = 7.67, p < .01$ )；而指派式目標設定組和獎賞組之間則無顯著差異 ( $S = 1.29, p > .05$ )。結果均與預期相符合，可見指派式目標設定和參與式目標設定之操弄有效。

在「獎賞」的操弄檢驗方面，受試回答「研究者有無表示將提供額外的獎賞以鼓勵你達成目標？」的反應上，指派式目標設定組、參與式目標設定組以及獎賞組的受試間有顯著差異 ( $F(2,105) = 194.24, p < .01$ )，Scheffe 事後比較發現獎賞組受試顯著高於參與式目標設定組 ( $S = 16.74, p < .01$ ) 及指派式目標設定組 ( $S = 17.40, p < .01$ )；而參與式目標設定組和指派式目標設定組之間則無顯著差異 ( $S = .66, p > .05$ )，可見獎賞策略之操弄有效。

### 主要依變項分析

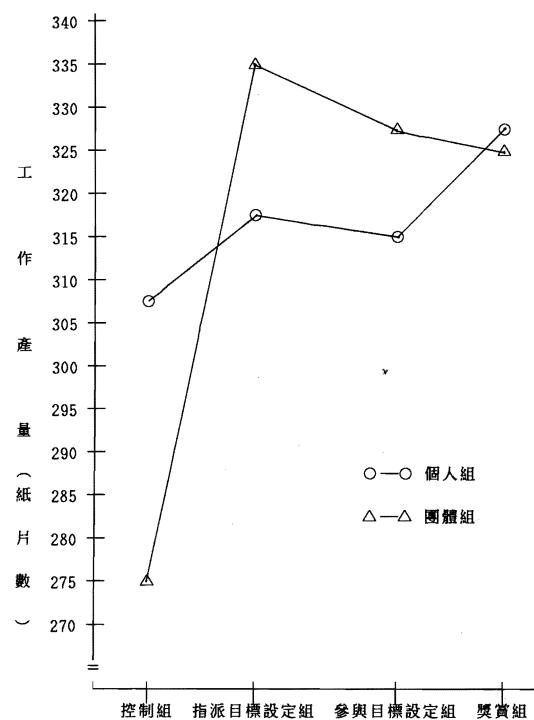
為避免受試者在剪紙片作業上的真實工作能力，可能會影響到其接受實驗處理後的工作產量，所以研究者在實驗開始時，曾請受試先做過1分鐘的工作，由研究者記下所剪紙片數量，以做為該受試之真實能力。將測量到的真實能力與受試接受實驗處理後的工作產量求相關，相關達顯著 ( $r = .74, p < .01$ )，因此在探討各細格在工作產量上的差異時，以真實工作能力為共變數，進行共變數分析 (analysis of covariance)，以剔除真實能力對工作產量的影響。由於共變數分析涉及迴歸係數和迴歸線，它有一個基本假設是各組組內迴歸線的迴歸係數為同質，計算結果並未違反此一基本假設 ( $F(7,128) = 1.47, p > .05$ )，故可進行共變數分析。

分析結果顯示，共變數確實有影響 ( $F(1,135) = 203.39, p < .01$ )。將其影響力排除後，發現激勵策略的主要效果達顯著 ( $F(3, 135) = 6.54, p < .01$ )，以及工作情境和激勵策略的交互作用效果達顯著 ( $F(3,135) = 3.04, p < .05$ )，而工作情境的主要效果則未達顯著 ( $F(1,135) = .03, p > .05$ )。（參見

表一及圖一）。

由於激勵策略的主要效果達顯著，所以續進行事後多重比較，以分析究竟是那些組別間具有差異。結果顯示，指派式目標設定組（調整後平均數326.35）、參與式目標設定組（調整後平均數321.28）及獎賞組（調整後平均數327.98）的工作表現均優於無激勵策略之控制組（調整後平均數292.10），而指派式目標設定組、參與式目標設定組及獎賞組之間的工作表現則均無顯著差異。進一步分析其單純主要效果，結果顯示有兩個單純主要效果達顯著。

在無使用激勵策略的控制組狀況之下，工作情境之單純主要效果達 $.01$ 顯著水準 ( $F(1,135) = 6.50, P < .01$ )。而在使用指派式目標設定的激勵策略狀況下、使用參與式目標設定的激勵策略狀況下，以及使用獎賞的激勵策略狀況下，工作情境之單純主要效果均未達顯著。由於工作情境之變項只有兩個處理水



圖一：工作情境與激勵策略的交互作用圖

準，故可直接從平均數看出：在無使用激勵策略的控制組狀況下，個人組之工作表現 ( $M = 308.82$ ) 優於團體組之工作表現 ( $M = 275.38$ )。可見在控制組中，確實有社會閒散現象存在。而不論在使用「指派式目標設定的激勵策略」、使用「參與式目標設定的激勵策略」以及使用「指派式目標設定配合獎賞」的激勵策略狀況下，均沒有發現社會閒散現象，亦即這三種激勵策略均有效地抑制了社會閒散現象的發生。

在團體組的狀況下，激勵策略之單純主要效果達到.01顯著水準 ( $F(3,135) = 8.82, p < .01$ )。而在個人組的狀況下，激勵策略之單純主要效果未達顯著。由於團體組狀況下，激勵策略之單純主要效果達顯著，又此激勵策略變項有四個處理水準，所以續做事後多重比較。結果顯示，在團體組的工作情境下，指派式目標設定組、參與式目標設定組及獎賞組均高於控制組 ( $S = 6.44, p < .01$ ;  $S = 5.61, p < .01$  及  $S = 5.62, p < .01$ )。而指派式目標設定組、參與式目標設定組及獎賞組之間則均無顯著差異。

由於本研究的主要目的，除了在於探討「指派式目標設定」、「參與式目標設定」以及「指派式目標設定配合獎賞」這三種激勵策略對於減低社會閒散的效果之外，亦想探討這三種激勵策略在減低社會閒散上的效果之強弱情形。因此，在共變數分析之交互作用效果達顯著後，除了進行以上的單純主要效果之分析外，亦需對不同激勵策略組間，社會閒散「量」（即個人組受試之工作表現減團體組受試之工作表現）之差異情形進行分析比較。此交互作用的薛費法事後比較發現：不論是在指派式目標設定組、參與式目標設定組以及獎賞組中，社會閒散的「量」均和顯著低於控制組；但在指派式目標設定組、參與式目標設定組以及獎賞組之間，則均無顯著差異存在。

### 其他結果分析

受試在做完實驗之後，均填答一份量表。其中除部份題目之目的為檢驗自變項操弄是否成功外，尚有部份題目測量受試對目標的接受

度、受試所認為目標的挑戰性程度及受試所認為自己的努力程度。茲分述於下。

**受試對目標的接受度。**在「激勵策略」方面，指派式目標設定組、參與式目標設定組以及獎賞組的受試，在「對於這個預定所要達到的目標，您的贊同程度如何？」問題的回答上，有顯著差異 ( $F(2,102) = 14.07, p < .01$ )。Scheffe事後比較顯示，參與式目標設定組對於預定目標的接受程度顯著高於指派式目標設定組 ( $S = 4.74, p < .01$ ) 及獎賞組 ( $S = 4.43, p < .01$ )；而指派式目標設定組和獎賞組之間則無顯著差異 ( $S = .30, p > .05$ )。而「工作情境」對受試接受目標的程度無顯著影響，「工作情境」和「激勵策略」亦無顯著的交互作用。（各組之平均數請見表二）

**受試所認為之目標挑戰性程度。**指派式目標設定組、參與式目標設定組及獎賞組之間均無顯著差異。且各組在此問題上反應之平均數為7.49，顯示出，一般而言，此目標對受試的挑戰性程度為中上，符合本研究所欲操弄目標具有挑戰性之特性。（各組之平均數請見表三）

**受試所認為其在此實驗中所付出的努力程度。**指派式目標設定組、參與式目標設定組、獎賞組及控制組受試在此問題上之反應，經統計分析結果顯示各組均無顯著差異。而由各組在此問題上反應之平均數8.99來看，顯示各組在覺得自己在此實驗中所付出的努力程度均相當高。

## 討 論

本研究結果發現：在沒有使用激勵策略的狀況下（即控制組），團體組受試在剪紙片這種勞力性作業上之工作表現，顯著低於個人組受試之工作表現，也就是說處於團體組的受試，確實因為努力和結果之間的聯結不緊密，而引發動機性的損失，產生了社會閒散的現象。此結果與過去的研究結果一致 (Ingham et al., 1974; Kerr & Bruun, 1981; Latane' et al., 1979; 朱令娟, 民77; 程懷琳, 民77; 鄭美芳, 民77)，顯見社會閒散的確是非常普遍

**表一**

工作情境×激勵策略的工作表現之調整後細格平均數

組 別	控制組	指派目標組	參與目標組	獎賞組
個人組	308.82	317.61	315.21	328.50
團體組	275.38	335.10	327.36	327.47

**表二**

三種激勵策略組、不同工作情境受試自覺對「預定目標的接受程度」之平均數

組 別	指派目標組	參與目標組	獎賞組	平均
個人組	6.50	9.33	6.94	7.59
團體組	6.55	8.66	6.44	7.22
平 均	6.53	9.00	6.99	7.40

**表三**

三種激勵策略組、不同工作情境受試自覺對「預定目標的挑戰性程度」上之平均數

組 別	指派目標組	參與目標組	獎賞組	平均
個人組	8.00	8.22	7.22	7.81
團體組	6.50	8.22	6.78	7.17
平 均	7.25	8.22	7.00	7.49

的問題。在日趨複雜的現代社會中，愈來愈多的事務需靠團體合作來加以解決，如果能有效減低此種團體中的混水摸魚現象，對於工作效率、生產力必能有相當大的提昇。

而在本研究中，操弄「指派式目標設定」、「參與式目標設定」、及「指派式目標設定配合獎賞」激勵策略，以檢驗其激勵效果可否減低社會閒散。研究結果發現：不論在使用「指派式目標設定」激勵策略的狀況下，在使用「參與式目標設定」激勵策略的狀況下或在使用「指派式目標設定配合獎賞」激勵策略的狀況下，團體組受試的工作表現均和個人組受試的工作表現沒有顯著差異，顯示本研究所操弄的三種激勵策略均可提高工作動機，有

效地消除社會閒散。

除了發現三種激勵策略均可有效消除社會閒散現象外，研究結果亦指出，雖然整體而言，激勵策略的主要效果達顯著：不論在指派式目標設定組、參與式目標設定組或獎賞組，其工作表現均大於沒有使用激勵策略的控制組。但由激勵策略和工作情境交互作用顯著後的單純主要效果來分析，在個人組的工作情境下，不論是指派式目標設定組、參與式目標設定組或獎賞組，其工作表現雖均略高於控制組，但其差異量均仍未能達到顯著水準，顯示在本研究中，主要的激勵效果乃是顯現在處於團體組工作情境下的受試身上，亦即在本研究中，主要的激勵效果在於「提高了原來下降的

動機」。而此三種激勵策略對處於個人組的受試者而言，並沒有顯著的激勵效果。我們認為造成激勵策略對個人組沒有顯著激勵效果的原因，有可能是由於參加實驗的受試傾向於合作而導致的結果。因為受試傾向於合作，加以在個人組的工作情境下，受試者並沒有動機下降的理由，所以即使在沒有使用激勵策略的狀況下，也會相當努力的工作。而對於處在團體組受試而言，雖然受試傾向於合作，但由於團體的匿名特性產生了社會閒散，則使得激勵策略的效果更加凸顯。由此點看來，更可說明激勵策略對於團體工作的重要性！

本研究亦發現，「參與式目標設定組」的受試對目標的接受程度，的確高於接受指派目標的「指派式目標設定組」以及「獎賞組」。此結果與過去的研究結果一致（汪孝慈，民78；鄭美芳，民79）。且由本研究結果中，參與式目標設定的激勵策略，有效提高團體組受試因處於團體中所降低的工作動機來看，顯示參與決策（PDM）的確可透過如Locke和Schweiger（1979）所提之動機因素，而提高對目標的接受度。

在本研究中，原本預期參與式的目標設定組，以及提供獎賞來鼓勵達成目標的獎賞組可以比一般的指派式目標有更好的激勵效果，然而研究結果卻發現，在減低社會閒散的效果上，參與目標設定組和獎賞組均未能高過指派式目標設定組。我們認為可能是下述原因所造成。

「指派式目標設定」、「參與式目標設定」以及「指派式目標設定配合獎賞」雖然是三種不同的目標設定方式，但此三種激勵策略均有設定出一個預定要努力達成的目標。因此，可能「目標」的功能，即足以產生強大的激勵效果，促使受試努力工作以達成目標。因此，只要在有目標設定的狀況下，受試就會盡最大努力來工作。使得「參與」的效果和「獎賞」的效果均未能再顯現出來。另外，也有可能是因為在本研究中，對於指派式目標設定組所採用的指導語除了告知（tell）之外，尚隱含有推銷（sell）的效果。因為我們在操弄指派式目標時，乃是告訴受試此目標是「根據研

究者預先做過的研究所得到的平均數字」。如此的操弄方式可能產生了如Latham等人（1988）所說的推銷的效果，而使指派式目標設定的效果提高，以致於其激勵效果和參與式目標設定組及獎賞組沒有差異。也有可能是獎賞誘因的操弄效果不夠強，才使得獎賞組對提高整體的工作表現上之效果，無法高於指派式目標設定組。因為雖然獎賞組的受試均知覺到酬賞的存在，卻未必會認為此獎賞為「重賞」，相對於目標設定的強勢效果，獎賞的效果就很難再顯現出來。

除了上述原因之外，亦有可能是因為受試只知覺到一種激勵訊息。Shepperd（1989）曾經指出，當人們有多重理由（multiple reasons）來表現一種行為時，並不一定會對這些不同的誘因投以同等的注意。就本實驗而言，指派式目標設定組受試有「目標設定」一項激勵因子，參與式目標設定組受試除了「目標設定」外，又多了一項「參與」的激勵因子，而獎賞組則多了一項「獎賞」的激勵因子。雖然參與式目標設定組及獎賞組比指派式目標設定組多了一項激勵因子，但此二組的受試在實驗進行期間，可能都只有注意到兩個激勵因子其中的某一個激勵因子而已，而並未同時注意到多重因子，才使得本實驗結果無法顯現出不同激勵策略，對於提高整體表現之激勵效果的強弱情形。

本研究雖然沒有發現三種激勵策略有不同的激勵效果，但確定的是：只要在有目標設定的狀況下，即可有效地抑制社會閒散。至於運用那一種目標設定方式比較好，則仍須再參考其他因素及更進一步的研究。

## 參考文獻

- 朱令娟（民77）。「酬賞型態、角色重要性及工作變異性對社會閒散之影響」。國立政治大學心理研究所碩士論文。
- 汪孝慈（民77）。「目標設定方式與目標預期差異對認知與工作表現的影響」。國立政治大學心理研究所碩士論文。
- 程懷琳（民77）。「工作類型、工作能力及酬賞分配方式對團體中個人工作表現的影響」。國立政治大學心理研究所碩士論文。
- 鄭美芳（民78）。「社會助長與社會閒散之比較研究」。

- 國立政治大學心理研究所碩士論文。
- Erez, M., & Kanfer, F. H. (1983). The role of goal acceptance in goal setting and task performance. *Academy of Management Review*, 8: 454-463.
- Harkins, S. G., & Petty, R. E. (1982). Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1214-1229.
- Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., & Peckham, V. (1974). The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10: 371-384.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983). Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1): 78-94.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. (1981). Ringelmann revisited: Alternative explanations for the social loafing effect. *Journal of Personality and Social Psychology Bulletin*, 7: 224-231.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 936-941.
- Latane', B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 822-832.
- Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73: 753-772.
- Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*, 18: 824-845.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task performance and incentives. *Organizational Behavior and Human Behavior*, 3: 157-189.
- Locke, E. A. (1977). The myths of behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 2: 543-553.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. W. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Shaw (Ed.). *Research in organizational behavior*, 1: 265-339. Greenwich, CT: JAI Press.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Sarri, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90: 125-152.
- Matsui, T., Kakuyama, T., & Onglatco, M. L. U. (1987). Effects of goals and feedback on performance in group. *Journal of Applied Psychology*, 72(3): 407-415.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Sanna, L. J. (1992). Self-efficacy theory: Implications for social facilitation and social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(5): 774-786.
- Schnake, M. E. (1991). Equity in effort: The "sucker effect" in co-acting groups. *Journal of Management*, 17(1): 41-55.
- Shepperd, J. A., & Wright, R. A. (1989). Individual contributions to a collective effort: An incentive analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(2): 141-149.
- Singh, R., & Singh, R. P. (1989). Job specificity as a deterrent to social loafing. *Manas*, 36(1-2): 27-39.
- Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: A meta-analysis examination of the experiential evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71: 474-483.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61: 570-581.
- Zaccaro, S. J. (1984). Social loafing: The role of task attractiveness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(1): 99-106.

論文編號：94013

初稿收件：1994年8月13日

二稿收件：1995年3月17日

審查通過：1995年8月1日

## EFFECTS OF DIFFERENT MOTIVATION STRATEGIES ON REDUCING SOCIAL LOAFING

COU-I CHANG JEAW-MEI CHEN

*National Chengchi University*

Individuals tend to work less hard in groups than alone, one major reason is the motivation loss due to poor connection between effort and outcome. This loafing effect is detrimental to group productivity and effectiveness, and finding some way to overcome it is very important. This study examined the effects of three different motivation strategies on reducing social loafing.  $2$  (group vs. individual)  $\times$   $4$  (control, assigned goal, participative goal, or assigned goal plus reward) design was used and 144 female college students were randomly assigned to one of the 8 conditions. The results shows that (1) the social loafing does occur in control group, and (2) all three motivating strategies inhibite social loafing completely. This paper concludes with discussion of the results and suggestions for further studies.

**Keywords:** social loafing, goal setting, motivation, participative goal, assigned goal, assigned goal plus reward.