

**活動一：分組討論**

**「中六畢業生需要甚麼？」**

分成四至五人一組。

**步驟一**

今年暑假，你將要成為中六畢業生。請與組員討論你們認為中六畢業生可能需要甚麼，然後在下方列出所有討論結果。

**步驟二**

根據馬斯洛的階梯理論，將上述需要分成五個不同層次，並於空白處填寫答案。

1. 生理需要： 飲食、居所、呼吸、金錢

2. 安全需要： 安全感和保護、工作保障

3. 社會需要： 友誼和接納

4. 自尊需要： 關注、自我尊重和認同感

5. 自我實現需要：個人成長、取得高峰經驗的能力

**活動二：髮廊經理的挑戰**

**問題一**

1. 生理需要： 足夠的基本工資

2. 安全需要： 保障及保護人身安全

3. 社會需要： 員工關係、友誼、聯繫

4. 自尊需要： 認同感、讚賞及關注

5. 自我實現需要： 成長和晉升、發揮個人潛能

**問題二**

1. 生理需要：

員工領取足以應付飲食開支的基本工資。

員工領取與現行市價相若的薪金。

1. 安全需要：

提供健康安全的工作環境。

時刻確保員工在工作場所的安全。

1. 社會需要：

籌辦卡拉OK比賽、燒烤和聖誕派對等社交活動，從而促進員工之間的關係、友誼、聯繫、歸屬感和接納。

1. 自尊需要：

鼓勵員工更踴躍發表建議，並尊重他們的想法。

1. 自我實現需要：

向工作表現出色的員工提供職位升遷等獎勵。

向員工展示事業發展路向，證明公司銳意協助他們發揮潛能。

**活動三：約瑟的不愉快經歷**

約瑟是你最好的朋友。他去年從大學畢業，加入大公司ABC。昨晚，他致電相約你共進晚餐，並分享了他的工作經歷……

「……我所有的同事已經在公司工作超過十年……」

「……他們覺得我缺乏經驗，聊天的時候常常不理睬我。」

「我在試用期後獲加薪5%，自此就未有再次獲得加薪。現在，我的薪金還遠低於市場水平。」

「更離譜的是，我被安排在空調照明俱差的位置工作，這樣的工作環境令人很不舒服！如果電腦系統出現問題，我要等上至少一天，技術支援人員才能修復，白白浪費了我很多時間……」

**課業一**

你能否從以上個案找出哪些因子是有所欠缺或不足，導致約瑟對工作感到不滿？

學生分成四至五人一組進行討論，然後在下方空白處列出所有因子。

1. 薪酬待遇低或不公平（試用期後只獲加薪5%；薪金低於市場水平）
2. 工作環境不舒適（空調及光線不足）
3. 技術支援不足（如電腦出現故障，需要至少一天的時間去修復電腦）
4. 與同事相處不融洽（約瑟的同事覺得他欠缺經驗，聊天的時候常常不理睬他）

**課業二**

**(a) 消除約瑟對工作的不滿的方法（或保健因子）：**

1. 具吸引力的薪酬待遇——

為員工提供合理及具吸引力的薪酬待遇（例如交通津貼、花紅和獎勵），且與現行市場水平相若

1. 舒適的工作環境——

為員工提供充足的空調和光線。

1. 即時及充分的技術支援——

迅速回應及維修電腦故障，並且提供最新的軟件。

4. 透過公司籌辦的社交活動改善同事關係——

舉辦燒烤、遠足或每月員工生日派對等活動，建立和諧的社交環境及改善同事關係。

**(b) 為約瑟帶來工作滿足感的方法（或激勵因子）：**

1. 提供晉升機會——

給予認同感，並為約瑟提供事業發展路向。

1. 分配具挑戰性的工作——

如果約瑟覺得工作富挑戰性，他便會竭盡全力工作，以取得成就感。

1. 提供具鼓勵性的表現獎勵——

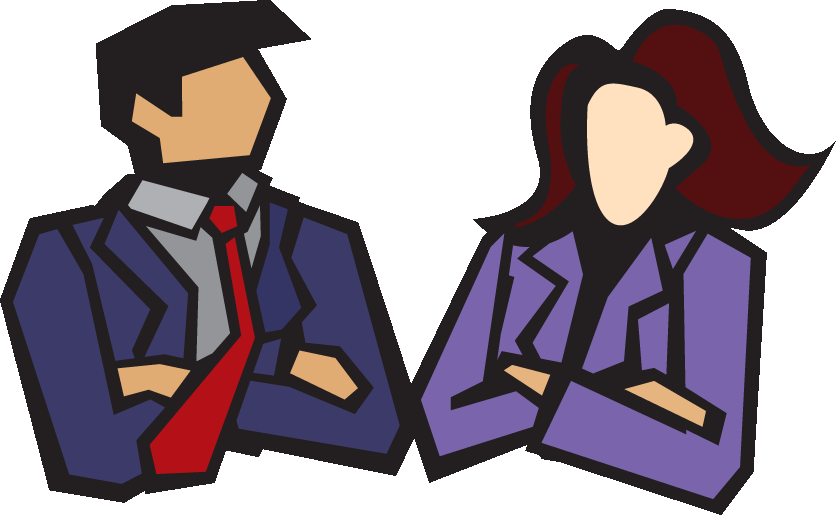
向表現出眾的員工發放花紅。

1. 帶來成就感——

可激勵他投放更多精力工作，以進一步激發和換取工作滿足感。

1. 賦予工作自主權——

容許約瑟在職責範圍內作決策，從而提升工作滿足感。

**活動四：角色扮演**

**第二部分**

**邀請學生／觀眾：**

**課業一**

在每個情景中辨別哪些演員（學生A、B或C）具備X／Y理論管理人員所假設的特質。

**課業二**

建議領導者應採取甚麼行動去改善環境及／或促使X理論及Y理論學生全力工作。

**課業一**

**情景一**

X理論 學生B

性格 — 懶惰

— 試圖逃避責任

Y理論 學生C

性格 — 願意承擔責任

— 提供協助和建議；自主工作

**情景二**

X理論 學生C

性格 —有創意且能夠勝任工作

—但不喜歡工作，也不願意幫忙

Y理論 學生B

性格 —願意及主動承擔責任

—樂於嘗試和幫忙

—承擔責任後，便會自主工作，以達成工作目標

**情景三**

X理論 學生C

性格 —抗拒轉變

—不喜歡工作，並試圖逃避工作

—不想承擔責任，並試圖逃避獲分配的職責

Y理論 學生B

性格 —承擔責任

—致力達到活動目標

—有決策能力

**課業二**

**X理論領導者採用的管理方法／策略：**

1. 密切監督

2. 嚴格控制

3. 強迫

4. 過多的紀律管制

5. 以指揮和控制主導的工作環境

**Y理論領導者採用的管理方法／策略：**

1. 參與決策
2. 工作擴大化
3. 提供更多工作機會
4. 給予組員更多自主權，而領導者則應該提供協助和建議，而非下達命令
5. 將「追求」成就感化為激勵因子，令組員的個人目標和團隊目標一致

****

**活動五：個案研究**

課業一： 馬斯洛的需要階梯理論中的其他需要種類：

* 安全：提供長期服務獎、長期合約；改善工作環境
* 社會：透過贊助社交活動等方式建立員工的團隊精神
* 自尊：使用較好的職銜；改善公司形象
* 自我實現：提供更多晉升／培訓和發展的機會，好讓員工展現實力或發揮潛能

課業二： 激勵因子

* 成就感：例如最佳售貨員獎
* 認同感：例如在其他售貨員面前讚揚某售貨員積極與顧客互動
* 工作擴大化：例如重新界定職責範圍，除了售賣蛋糕外，還要建立顧客關係
* 工作豐富化：例如指派員工設計有助建立顧客關係的計劃，例子包括籌辦蛋糕製作班
* 晉升：例如將良好的顧客關係納入晉升條件
* 成長：例如提供人際關係的培訓

**活動六：個案研究——易裳**

課業一：

1. 個案所述的售貨員可被視為X理論員工。
2. X理論員工的主要特質：

* 他們本性懶惰。
* 他們不想承擔責任。
* 他們不喜歡工作，並會試圖逃避工作
* 他們沒有上進心
* 他們自我中心，因此對機構目標漠不關心
* 他們抗拒轉變

課業二：

有效管理X理論售貨員的方法：

* 需要通過較嚴格的控制，強逼他們配合機構目標
* 他們可能需要大量正式的指示或指導，或者需要上級控制局面
* 工作評核和薪酬一般根據銷量或產量等實質的結果，並且用於控制和「監督」員工。

課業三：

內部溝通計劃

1. 機構可安排師友計劃，為初級售貨員編配一名高級售貨員，目的是透過配對，讓資深的售貨員指導新員工及改善他們的銷售技巧。
2. 機構可透過入職培訓計劃，在聘用初期歡迎新員工、協助他們融入公司，並確保他們掌握執行職務所需的知識和支援。
3. 員工例會讓店舖經理山姆和售貨員一同討論營運事宜。他們可以

* 分享過去一星期、月份、季度、年度、季節等業務的最新發展
* 促使公司使命和策略保持一致
* 給予店內每位成員提問和澄清任何疑慮的機會

1. 生日派對或野餐等職場社交活動有助山姆和售貨員聯誼和促進彼此關係。他們可以在較輕鬆的環境中建立連繫。