

第三节 激励理论在实践中的应用

| 知识点名称 | 重要程度 |
|----------|------|
| 1. 目标管理 | ★★ |
| 2. 参与管理 | ★★★★ |
| 3. 绩效薪金制 | ★ |

一、目标管理

| | |
|-----------------|---|
| 目标管理的含义和目标设定的过程 | <p>1. 基本核心：强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。</p> <p>2. 目标设定的过程：</p> <p>(1) 实施目标管理时，可以自上而下，将组织的目标层层具体化、明确化，分解为各个相应层次的目标；</p> <p>(2) 也可以自下而上，低层次的管理者和员工可以参与自己的目标设置。</p> |
| 目标管理的要素 | <p>(1) 目标具体化：明确、具体地描述预期的结果</p> <p>(2) 参与决策：群体共同制定，共同规定如何衡量目标的实现程度</p> <p>(3) 限期完成：规定目标完成的时间期限</p> <p>(4) 绩效反馈：指不断给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈</p> |
| 效果评价 | 并不能从目标管理的普及性推断它的有效性。目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望。 |

【例-单选题】关于目标管理的说法，正确的是（ ）。

- A. 目标管理强调应通过群体共同参与的方式，制定具体、可行且能客观衡量的目标
- B. 实施目标管理时，必须自下而上地设定目标
- C. 完整的目标管理包括目标具体化和参与决策两个要素
- D. 目标管理的实施效果总能符合管理者的期望

答案：A

解析：本题考查目标管理的相关内容。选项 B 错误，实施目标管理时可以自上而下也可以自下而上。选项 C 错误，目标管理包括四个要素。选项 D 错误，目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望。

【例-多选题】下列关于目标管理的表述正确的有（ ）

- A. 目标管理是一种在企业中应用非常广泛的技术
- B. 目标管理使得每一名员工都有明确可行的、与部门和组织目标紧密联系的目标
- C. 实施目标管理只能自上而下来设定
- D. 目标管理的基本核心是强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标
- E. 实施目标管理可以将组织的目标层层具体化、明确化，分解为各个相应层次的目标

答案：ABDE

解析：本题考查目标管理的相关内容。实施目标管理时可以自上而下来设定目标，同时也包括自下而上的过程。所以选项 C 错误。

二、参与管理

(一) 参与管理的概念

| | |
|--|--|
| 参与管理就是让下属 实际分享 上级的 决策权 。 | |
| 作用 | <p>(1) 实施参与管理不但可以发挥员工的专长，提高其对工作的兴趣，而且可以促进管理者和员工的沟通，有利于决策的执行。</p> <p>(2) 是促进团队建设的重要手段之一，尤其是受到年轻一代和高学历员工的重视。</p> |
| 形式 | 参与管理有许多形式，如共同设定目标、集体解决问题、直接参与工作决策、参加咨询委员会、参加政策制定小组、参与新员工甄选等。 |
| | (1) 当工作十分复杂时，管理人员无法了解员工所有的情况和各个工作细节，若允许员工参与 |

| | |
|----------------|---|
| 管理者将权力与员工分享的理由 | <p>决策，可以让了解更多情况的人有所贡献；</p> <p>(2) 现代的工作任务相互依赖程度高，有必要倾听其他部门的意见，而且彼此协商之后产生的决定，各方都能致力推行；</p> <p>(3) 可以使参与者对做出的决定有认同感，有利于决策的执行；</p> <p>(4) 可以提供工作的内在奖赏，使工作显得更有趣、更有意义。</p> |
| 推行参与管理有成效的条件 | <p>(1) 员工应有充裕的时间进行参与；</p> <p>(2) 员工参与的问题必须与其自身利益相关；</p> <p>(3) 员工必须有参与的能力，如智力、知识技术、沟通技巧等；</p> <p>(4) 参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁；</p> <p>(5) 组织文化必须支持员工参与；</p> <p>(6) 员工的参与需要。</p> |

二、参与管理

(二) 质量监督小组

| | |
|------------------------------|--|
| 质量监督小组是一种 常见 的参与管理模式。 | |
| 组成 | 质量监督小组通常由 八位到十位员工 及 一名督导员 组成，小组成员定期集会，通常每周一次，占用工作时间讨论质量方面的难题，分析问题出现的原因，并提出解决方案，然后监督实施。 |
| 前提条件 | <p>作为小组成员的前提条件是：</p> <p>①必须具备分析和解决质量问题的能力；</p> <p>②还要擅长与他人沟通并宣传各种策略。</p> |

二、参与管理

(三) 参与管理的具体应用

| | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 参与管理同许多激励理论有密切关系：双因素理论和 ERG 理论 | |
| 符合 双因素 理论 | 提高工作本身的激励作用，给予员工成长、承担责任和参与决策的机会。 |
| 符合 ERG 理论 | 有助于满足员工对责任感、成就感、认同感、成长以及自尊的需要。 |

【例-多选题】推行员工参与管理要有成效，需要符合的条件包括（ ）。

- A. 行动前有充足的时间进行参与
- B. 员工可以参与与自己利益无关的问题
- C. 员工具备智力、知识技术、沟通技巧等参与能力
- D. 不应威胁到管理者的地位和权力
- E. 组织文化必须支持员工参与

答案：ACDE

解析：员工参与的问题必须与自己的利益相关才能发挥参与管理的积极作用。

【例-多选题】关于参与管理的说法，正确的是（ ）。

- A. 若想成为质量监督小组的成员，需具备分析和解决质量问题的能力
- B. 参与管理有共同设定目标，集体解决问题，直接参与工作决策等形式
- C. 参与管理可以提供工作的内在奖励，使工作显得更有趣，更有意义
- D. 参与管理适用于任何组织和任何群体
- E. 参与管理可以让下属人员分享上级的决策权

答案：ABCE

解析：本题考查参与管理。参与管理有许多形式，如共同设定目标，集体解决问题，直接参与工作决策、参加咨询委员会、参加政策制定小组、参与新员工甄选等形式。参与管理有时被推崇为治疗士气低落和生产力低下的灵丹妙药，不过，参与管理也不是放之任何组织、任何工作群体而皆准的法则，选项 D 错误。

三、绩效薪金制

(一) 绩效薪金制的概念

| | |
|--|--|
| 绩效薪金制指绩效与报酬相结合的激励措施，通常采用的方式有 计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红 等。 | |
| 内容 | 个人绩效、部门绩效、组织绩效 |
| 基础 | 必须以公平、量化的绩效评估体系为基础 |
| 优点 | 减少管理者的工作，因为员工会自发地努力工作，而不需要管理者的监督。 |
| 同 期望 理论关系比较密切 | 期望理论认为，如果要使激励作用达到最大化，就应该让员工相信绩效和报酬之间存在紧密的联系，而绩效薪金制就可以使员工的报酬与其绩效直接挂钩。实践证明， 绩效薪金制可以提高激励水平和生产力水平 。 |
| | |

(二) 绩效薪金制的应用

绩效薪金制在现实管理中相当流行。

(三) 斯坎伦计划

| | |
|--|--|
| 斯坎伦计划 融合了参与管理和绩效薪金制 两种概念，被称作是“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。 | |
| 主张 | (1) 斯坎伦计划的主张是组织应结合为一体，不可分崩离析； (2) 员工是有能力而且愿意贡献他们的想法和建议的； (3) 效率提高后所增加的获利，应与员工共同分享。 |
| 要素 | (1) 设置一个委员会； (2) 制定一套分享成本降低所带来利益的计算方法。 |
| 成败关键 | (1) 劳资双方是否能够彼此相互信赖； (2) 整个组织中的所有员工是否对这一制度具有强烈的认同感。 |

【例-多选题】关于绩效薪金制，下列选项表述正确的有（ ）。

- A. 绩效薪金制同期望理论关系比较密切
- B. 可以提高激励水平和生产力水平
- C. 绩效薪金制是将绩效与报酬相结合的激励措施
- D. 通常采用计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红等
- E. 主要优点是可以减少员工的工作量

答案：ABCD

解析：本题考查绩效薪金制。绩效薪金制的主要优点是可以减少管理者的工作量。

本节小结

