

### 第三节 激励理论在实践中的应用

主要内容

目标管理

参与管理

绩效薪金制

#### 一、目标管理

##### (一) 目标管理的含义和目标设定的过程

###### 1、目标管理的含义

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。

###### 2、目标设定的过程

实施目标管理时可以**自上而下**来设定目标，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。低层次单位的管理者和员工也可以参与自己目标的设置，所以目标管理也包括**自下而上**的过程。

##### (二) 目标管理的要素：四个要素

要素	内容阐释
<b>目标具体化</b>	指要求明确、具体地描述预期的结果
<b>参与决策</b>	要求涉及目标的所有群体共同制定目标，而非由上级单方面指定
<b>限期完成</b>	规定目标完成的时间期限，以及每一阶段任务完成的期限
<b>绩效反馈</b>	(1) 不断地给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈，使员工能及时地了解工作的进展，掌握工作的进度，从而及时地进行自我督促和行为矫正，最终达成目标 (2) 反馈不仅针对基层的员工，而且针对各级主管人员，以便及时了解部门工作情况

##### (三) 效果评价

实施的效果有时候并不符合管理者期望。

许多问题往往不在于目标管理本身，而在于其他因素，比如：

- ◆对管理有不切实际的期望；
- ◆缺乏高级主管的支持；
- ◆无法或不愿意以目标达成率作为员工奖酬的依据。

【单选】下列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，制定具体可行且能够客观衡量的目标
- 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：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。

#### 二、参与管理

##### (一) 参与管理的概念

###### 1、概念：

参与管理就是让下属实际**分享上级的决策权**。

###### 2、实施参与管理的优点

发挥员工的专长、提高其对工作的兴趣、促进管理者和员工沟通、有利于决策的执行。

参与管理是促进团队建设的重要手段之一，尤其受到年轻一代和高学历员工的重视。

###### 3、参与形式

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、参加新员工甄选。

###### 4、管理者将权利与员工分享的理由：

(1) 当工作十分复杂时，管理者无法了解员工所有情况和细节，允许员工参与决策，可以让了解更多情况的人有所贡献；

(2) 工作任务相互依赖程度高，有必要倾听其他部门意见，彼此协商之后产生的决定，各方都能致力推行；

(3) 使参与者对做出的决定有认同感，有利于决策执行；

(4) 参与管理可以提供工作的内在奖赏，是工作显得更有趣，更有意义。

5、推行参与管理的条件：

(1) 员工应有充裕的时间来进行参与。

(2) 员工参与的问题必须与其自身利益相关。

(3) 员工必须具有参与的能力，如智力、知识技术、沟通技巧等。

(4) 参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁。

(5) 组织文化必须支持员工参与。

(6) 员工的参与需要。