



第三节

激励理论在实践中的应用



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	★★



第三节 激励理论在实践中的应用

一、目标管理★★

基本核心	目标管理是一种在企业中应用非常广泛的技术，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。
设定过程	(1) 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（分公司、部门、个体）的目标； (2) 也可以自下而上，低层次单位的管理者和员工可以参与自己的目标设置。



第三节 激励理论在实践中的应用

续表

【口诀】
聚餐返现

四大要素	(1) 目标具体化: 明确、具体地描述预期的结果; (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; (3) 限期完成: 规定目标完成的时间期限; (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。
效果评价	优势: 各种资料表明, 目标管理是相当流行的管理技术; 不足: 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。



第三节 激励理论在实践中的应用

同步练习题

【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



第三节 激励理论在实践中的应用

答案：A

解析：本题考查目标管理。

选项B错误，实施目标管理时可以自上而下来设定目标，也可以自下而上。

选项C错误，目标管理包括四个要素，即目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈。

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。



第三节 激励理论在实践中的应用

同步练习题

【例-单选题】目标管理要求涉及目标的所有群体共同制定目标并共同规定如何衡量目标的实现程度，这属于（ ）。

- A. 绩效反馈
- B. 限期完成
- C. 参与决策
- D. 目标具体化



第三节 激励理论在实践中的应用

答案：C

解析：本题考查目标管理。目标管理的要素：

（1）目标具体化：要求明确、具体地描述预期的结果。

（2）参与决策：要求涉及目标的所有群体共同制定目标，并共同规定如何衡量目标的实现程度。

（3）限期完成：规定目标完成的时间期限，以及每一阶段任务完成的期限。

（4）绩效反馈：不断给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈。



第三节 激励理论在实践中的应用

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

- (1) 可以发挥员工的专长，提高其对工作的兴趣；
- (2) 促进管理者和员工的沟通，有利于决策的执行。
- (3) 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。

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。



第三节 激励理论在实践中的应用

续表

推行理由	(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，若允许员工参与决策，可以让了解更多情况的人有所贡献； (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； (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； (4) 可以提供工作的内在奖赏，使工作显得更有趣、更有意义。
推行条件	(1) 员工应有充裕的时间进行参与； (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。



第三节 激励理论在实践中的应用

（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。

组织
过程

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。

对于小组提出的各种建议，管理层有最终决定权。

前提
条件

作为小组成员的前提条件是：

- ①必须具备分析和解决质量问题的能力；
- ②还要擅长与他人沟通并宣传各种策略。



第三节 激励理论在实践中的应用

（三）参与管理的具体应用

【口诀】
参与双E

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 理论的主张	即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 理论的主张	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。



第三节 激励理论在实践中的应用

同步练习题

【例-多选题】参与管理就是让下属实际分享上级的决策权，员工参与管理的好处有（ ）。

- A. 可以帮助员工成长
- B. 员工对做出的决定有认同感，有利于决策执行
- C. 促进管理者和员工沟通
- D. 可以提供外在奖赏
- E. 发挥员工专长，提高其对工作的兴趣



第三节 激励理论在实践中的应用

答案：ABCE

解析：本题考查参与管理。实施参与管理不仅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。同时，参与管理也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。



第三节 激励理论在实践中的应用

同步练习题

【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



第三节 激励理论在实践中的应用

答案：ACDE

解析：本题考查参与管理。

选项B错误，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。



第三节 激励理论在实践中的应用

同步练习题

【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，使工作显得更加有趣，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



第三节 激励理论在实践中的应用

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。