

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★★

基本 核心	目标管理是一种在企业中应用非常广泛的技术，其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) 可以自下而上，低层次单位的管理者和员工可以参与自己目标的设置

续表

四大 要素	(1) 目标具体化：要求明确、具体地描述预期的结果；（如本月销售额达 100 万元） (2) 参与决策：要求与目标相关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；（如经理与销售员共同商定指标） (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；（如本季度末完成产品上线） (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（如周例会通报项目进展）
效果 评价	(1) 优势：各种资料表明，目标管理是相当普及的管理技术； (2) 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

【口诀】聚餐返现

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

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。

同步练习题

【例·单选题】部门经理定期统计产量与销售额、编制进度报表，并将结果与最终目标进行比较，这属于目标管理中的（ ）。

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

答案：D

解析：本题考查目标管理。目标管理有四个要素，即目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈。其中绩效反馈指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，最终如期完成目标。例如，基层员工需要知道自己的日产出数量和次品率，或销售额和投诉率；部门经理则需要统计每日、每星期及每月的产量和销售额，编制进度报表，了解不同时期的工作业绩，并同最终目标进行比较；部门和组织可定期举行工作汇报会，共同总结工作，探讨实现目标的新策略。

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) 可以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	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

续表

推行理由	(1) 当工作十分复杂时，管理者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) 可以使参与者对作出的决定有认同感，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

【口诀】四有员工不威胁，组织文化要支持

(二) 质量监督小组

质量监督小组是一种常见的参与管理的模式	
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

（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 理论的主张	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

【口诀】参与双 E

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

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。

同步练习题

【例·单选题】若要有效推行参与管理，需要满足的条件不包括（ ）。

- A. 员工有能力参与但不希望承担责任

- B. 组织文化必须支持员工参与
- C. 员工应有充裕的时间进行参与
- D. 员工参与的问题必须与自身利益相关

答案：A

解析：本题考查参与管理。推行参与管理有成效的条件：

- （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。

同步练习题

【例·多选题】下列关于质量监督小组的表述，正确的有（ ）。

- A. 质量监督小组是一种常见的目标管理模式
- B. 通常每周一次，占用工作时间讨论质量方面的难题
- C. 小组提出的建议管理层具有最终决定权
- D. 小组成员不定期组织集会，分析问题出现的原因，提出解决方案
- E. 质量监督小组通常由八到十位员工及一名督导员组成

答案：BCE

解析：本题考查参与管理。选项A错误，质量监督小组是一种常见的参与管理模式。选项D错误，小组成员定期集会，通常每周一次。

三、绩效薪金制★★

（一）绩效薪金制的概念

含义	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
分为	个人绩效、部门绩效和组织绩效
基础	必须以公平、量化的绩效评估体系为基础

优点	减少管理者的工作量，因为员工为了获得更高的薪金会自发地努力工作，而不需要管理者的监督
理论	绩效薪金制同期望理论关系比较密切。期望理论认为，如果要使激励作用最大化，就应该让员工相信绩效和报酬之间存在紧密联系，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

绩效薪金制在管理中相当流行。

（三）斯坎伦计划

概念	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）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效益，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。

同步练习题

【例·单选题】计件工资将员工的收入和产量挂钩，这种激励措施属于（ ）

- A. 奖金薪金制
- B. 固定薪金制
- C. 绩效薪金制
- D. 补贴薪金制

答案：C

解析：本题考查绩效薪金制。绩效薪金制指将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。

同步练习题

【例-多选题】关于绩效薪金制的说法，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。

选项E错误，绩效薪金制的主要优点在于它可以减少管理者的工作量。

同步练习题

【例-单选题】关于斯坎伦计划内涵的说法，错误的是（ ）。

- A. 利润分享方案增加了劳动支出
- B. 计划的成败取决于劳资双方是否能够相互信赖
- C. 企业效率提高而增加的效益应当与员工分享
- D. 员工是有能力并且愿意贡献他们的想法和建议的

答案：A

解析：本题考查绩效薪金制。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。斯坎伦计划主张：组织应结合为一体，不可分崩离析；员工是有能力并且愿意贡献他们的想法和建议的；效率提高后所增加的效益，应与员工共同分享。斯坎伦计划实施的成败，关键在于劳资双方是否能够彼此相互信赖，以及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。

本节小结

