

人力资源知识之蒙牛的目标激励体系人力资源管理考试 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/539/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_539247.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/539/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_539247.htm) 所谓目标激励，就是确定适当的目标，诱发人的动机和行为，达到调动人的积极性的目的。目标是行动所要达到的预期结果，是组织对个体的一种心理引力。作为一种诱因，它具有引发、导向和激励的作用。只有不断启发一个人对高目标的追求，才能启发其奋发向上的内在动力。当员工为达到某个目标而工作时，方向感强，对责、权、利有着清醒的认识，因而一旦引发需求（即工作意愿），他们就会产生实现目标的强烈动机。这就是激励员工的源泉。蒙牛实行目标激励方法，对各个经营实体实行层层的目标管理。蒙牛从经营战略出发，将企业的总体目标一级一级的分解下去，确定各个层级的目标任务。同时目标的实现情况与绩效、奖惩完全挂钩。

1.目标期望切合实际 一个人对目标的抱负水平是指欲对自己的工作做到何种数量标准的心理需求。这是个人从量上考虑目标的高低。抱负水平决定了人的行为要达到什么程度。早在2003年初，北京大学何志毅教授曾问牛根生：“想当老大吗？”牛根生的回答让何教授至今难忘：/百考试题/收集/“老大谁都想当。不过，我的‘标杆’都是国际企业，没有国内的……想尝尝世界冠军的滋味。”这并不是牛根生不切实际的吹嘘，而是牛根生和他的团队在经过了四年的精心布局之后做出的大胆预测。蒙牛的员工们亲眼看见他们的统帅在资金和奶源短缺的情况下先建市场、后建工厂，看见蒙牛的销售人员在伊利都无法大面积发展的珠江三角洲地区打入自己的品牌，更看

见蒙牛通过自己的努力将自己的牛奶销到香港、新中坡、马来西亚等地，所以说，牛根生的这个看似“狂妄”的目标之后，是全体蒙牛员工无比的信任，而要当世界冠军这番话更是让所有的员工看到了蒙牛美好的前景，要想实现这个目标，只有上下齐心，无形中最大限度的增强了员工们的干劲。实际上，目标激励的一个重要任务就是需要调节人的行为，把行为引向一定的方向。因为目标本身是行为的一种诱因，具有诱发、导向和激励行为的功能。因此，适当的设置目标，能够激发人的动机，调动人的积极性。

## 2. 目标的可参与性强

让员工参与目标的制定，能够让其认清工作的性质和难易程度，在思想上有充分准备。员工所选择的往往是他们认为重要的、感兴趣的，比起被指派的任务来说，他们更愿意接受挑战，承担责任。在制定目标的过程中，蒙牛非常注重全员参与性。例如，2003年11月底，蒙牛制定了其2004年的销售目标，这个目标就是牛根生与蒙牛集体高管讨论的结果。

2003年11月底的一个周末，蒙牛的15位高管齐集在北京郊区的一个度假村商讨2004年的销售目标。蒙牛高管们整整开了两天两夜的会：/百考试题/收集/早上八点半开会，开到第二天的凌晨两三点钟，第二天早上照样八点半开会，开到第二天晚上的八点半，要不是第二天晚上蒙牛高官们要坐十点、十二点钟的飞机回呼和浩特，两天两夜也开不完。在这个会上都讨论了什么呢？牛根生的第一句话就是，2004年的销售目标是90个亿。要知道蒙牛当时预估的2003年的销售额仅仅为45亿，一年就要翻一番太难了，而且乳业是一个严重资源依赖的行业，当时蒙牛所掌握的奶源根本不足以支撑起90亿的销售额。因此，绝大多数蒙牛高管都说不可能。牛

根生却说：“我们先别说90亿的销售能不能做到，我们先来看90亿目标到底有没有瓶颈，如果有瓶颈，怎样解决；如果没有瓶颈说明是有可能完成的。”经过分析讨论，蒙牛要实现90亿的销售目标，必须提高奶源产量，扩大生产线，/百考试题/收集/扩张渠道，加大营销力度。然后，牛根生与高管们又进一步分析如何实现以上目标，以及各个部门应该分摊的任务。经过两天的讨论后，蒙牛管理层发现制约蒙牛达到90亿销售目标的瓶颈都可以解决，原本对目标的不信任一扫而空，并且熟知了实现90亿销售目标的方法以及各自担负的责任。这样，蒙牛的管理层就会自信满满地朝着目标奋进。试想如果没有经过这两天两夜的讨论，蒙牛的管理层必定会对目标缺乏信心，甚至在工作中抱怨连连，而现在，蒙牛的管理层却胸有成足，并充满干劲。

### 3.注重奖励因素 目标激励发挥作用的一个前提是目标的达成情况必须与人们的报酬及晋升紧密的联系起来。蒙牛目标体系的达成状况与参与人员的绩效是直接挂钩的。在确定了蒙牛的总体目标以后，各个事业部的负责人都要跟企业签订“责任状”，里面清晰的界定了当事人的目标要求以及与目标达成状况直接相关的绩效考核办法。另外，一个目标确立后，实现它总会遇到各种各样的困难。许多人的做法是，遇到困难就修改目标，因为改动目标最简单。殊不知，目标一动，整个系统都被打乱了。蒙牛的特点是，不修改目标，只修改手段。因为一旦目标坚决，“导弹-目标”的自动伺服机制就使手段自然跟上，一切人力、物力、财力，包括人的思维和情感，都向这一目标“自动伺服”。

"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)