

第一节 绩效管理概述

二、战略性绩效管理

(一) 适用于不同竞争优势战略的绩效管理

成本领先战略	成本领先战略是指组织在内部加强成本控制，在研发，生产，销售，服务等领域内都力图 <b>将成本降到最低</b> ，从而成为行业的成本领先者。	
	绩效计划、反馈和监控	管理者应强化员工的成本意识，引导员工通过对自身工作的改进节约组织运行的成本。
	绩效考核	①在绩效考核中，尽量选择以 <b>结果</b> 为导向的、实施 <b>成本较低</b> 的评价方法（如目标管理法）； ②选择 <b>客观的财务指标</b> 引导员工的工作行为； ③选择 <b>直接上级</b> 作为评价主体，以节约实施成本； ④考核 <b>周期不宜太短</b> ，因为频繁的绩效考核会增加组织的管理成本。
	绩效改进与结果	①在绩效 <b>改进</b> 时，可以选择 <b>标杆超越</b> 的方法，将行业的领先者作为绩效改进标杆； ②绩效考核的 <b>结果</b> 要充分 <b>应用于成本的改进和控制</b> ，对那些绩效水平较好的员工也要进行一定的奖励。

差异化战略	差异化战略是指组织通过提供 <b>与众不同的产品和服务</b> 满足客户的特殊需求，形成竞争优势。这种战略的 <b>核心是独特的产品与服务</b> ，而不是标准化。	
	绩效计划、反馈和监控	管理者应当鼓励员工发挥创造性思维。
	绩效考核	①组织在绩效管理中应当 <b>弱化员工工作结果</b> ， <b>鼓励</b> 员工进行 <b>创新</b> 活动； ②在绩效考核中，组织也应选择以行为为导向的评价方法； ③为了对员工的结果进行客观的评价，评价的主体也应当 <b>多元化</b> ； ④考核 <b>周期不宜太短</b> ，因为革新的效果不一定能够在短期内见到成效。
	绩效改进与结果	评价的结果可以充分应用于 <b>员工的开发、培训活动</b> 。

【例-单选题】关于企业不同竞争战略下的绩效管理策略的说法，正确的是（ ）。

- A.采用成本领先战略的企业，应尽量使绩效考核的主体多元化
- B.采用差异化战略的企业，应尽量缩短绩效考核的周期
- C.采用差异化战略的企业，应尽量使绩效考核的主体简单化
- D.采用成本领先战略的企业，应选取以结果为导向的绩效考核方法

答案：D

解析：本题考查取得不同竞争优势战略下的绩效管理策略。

**成本领先战略**：①选择以结果为导向、实施成本较低的评价方法（如目标管理法）；②选择客观的财务指标；③只选择直接上级为评价主体；④考核周期不宜过短。**差异化战略**：①弱化员工工作的直接结果，鼓励员工多进行创新的活动；②选择以行为为导向的评价方法；③评价主体多元化；④考核周期不宜过短。

(二) 适用于不同竞争态势战略的绩效管理

防御者战略	防御型组织会选择一个 <b>狭窄、稳定的细分市场</b> 作为产品和服务的输出地。为了适应外部市场环境，防御型组织应尽量维持 <b>内部的稳定性</b> ，将更多的精力放在组织的长期发展上。	
	考核方法：系统化评价方法， <b>多角度</b> 选择考核指标（如平衡计分卡法）。 考核周期：与 <b>奖金</b> 发放周期相一致，便于考核的操作。	

	沟通环节：调动 <b>员工潜能</b> ，发挥员工工作的积极性。 考核结果运用：员工的 <b>开发、培训、职业生涯规划</b> 。
探索者战略	探索型组织总是不断地开发 <b>新产品</b> 、挖掘 <b>新市场</b> ，寻找更广阔的市场机会。
	考核方法：以 <b>结果</b> 为导向的评价方法，强化员工新产品、新市场的 <b>开发成功率</b> 。 沟通环节：管理者的重点是 <b>将组织目标融入员工的个人发展目标</b> 。 考核结果运用：更多地应用于 <b>薪酬分配</b> ， <b>激励</b> 员工最大限度地发挥潜能。
跟随者战略	跟随型组织靠 <b>模仿</b> 生存，通过 <b>复制</b> 探索者战略取得成功。实行这种战略的核心是 <b>学习</b> 。
	考核方法： <b>标杆超越法</b> ，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准。 考核主体：尽量 <b>多元化</b> 。 沟通环节：采用与标杆组织作 <b>对照</b> 的方式与员工分析绩效现状并加以改进。 考核结果运用：绩效改进与标杆组织的 <b>对比</b> ，为下一个绩效考核周期新目标的设定奠定基础。

- 【例-单选题】**关于不同竞争态势战略下的绩效管理策略的说法，正确的是（ ）。
- A.企业在采用探索者战略时，绩效考核应尽量采用以内部流程为导向的评价方法  
B.企业在采用跟随者战略时，绩效考核应尽量采用平衡计分卡法  
C.企业在采用探索者战略时，绩效考核应尽量采用以行为为导向的评价方法  
D.企业在采用防御者战略时，绩效考核应尽量多角度地选择考核指标

答案：D

解析：本题考查探索者战略。在绩效考核中，管理者应当选择以结果为导向的评价方法，强化员工新产品、新市场的开发成功率。防御者战略在绩效考核方法的选择上，组织可选择系统化的评价方法，多角度选择考核指标。跟随者战略在绩效考核方法的选择上，跟随者可以考虑选择标杆超越法，通过树立标杆组织来确定绩效指标和衡量标准；在考核主体的选择上也要尽量多元化。

补充：知识点小结

	绩效评价方法	绩效管理工具
<b>成本领先战略</b>	评价方法：以 <b>结果</b> 为导向	绩效考核：目标管理法 绩效改进：标杆超越
<b>差异化战略</b>	评价方法：以 <b>行为</b> 为导向	
<b>防御者战略</b>	评价方法：系统化、多角度	平衡计分卡法
<b>探索者战略</b>	评价方法：以 <b>结果</b> 为导向	
<b>跟随者战略</b>	评价方法：对照标杆	绩效考核：标杆超越法

